إدارة الموارد البشرية

(نحو منهج استراتيجي متكامل)

الدكتور

محمد بن دليم القحطاني

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم الإدارية والتخطيط

جامعة الملك فيصل

العبيكان
Obeikan

ح العبيكان، ١٤٣٦هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

القحطاني، محمد دليم.

إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)./ محمد دليم القحطاني.

ط٤- الرياض، ١٤٣٦هـ.

٢٩٦ ص؛ ١٦,٥ × ٢٤ سم.

ردمك: ١-٧٣٤-٥٠٣-٦٠٣-٩٧٨

١- إدارة الأفراد. أ- العنوان

ديوي ٦٥٨,٣ رقم الإيداع ١٤٣٦/٧٢

الطبعة الرابعة

١٤٣٦هـ / ٢٠١٥م

حقوق الطباعة محفوظة للناشر

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية

طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس ٤٨٠٨٠٩٥

ص.ب ٦٧٦٢٢ الرياض ١١٥١٧

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية

طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس ٤٨٨٩٠٢٣

ص. ب ٦٢٨٠٧ الرمز ١١٥٩٥

www.obeikanretail.com

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى ذلك الصرح التعليمي الشامخ الذي أجد فيه نفسي ..

إلى جامعة الملك فيصل جامعة العطاء والبناء .

ابنك المخلص

د/محمد بن دليم القحطاني

تمهيد

أشكر المولى عز وجل أن منحني المعرفة والإصرار لتأليف هذا الكتاب، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم. أن كتاب إدارة الموارد البشرية جاء بطريقة خاصة تسهم في رفع مستوى أداء القائمين على إدارة الموارد البشرية داخل منظماتهم سواء أكانت تجارية أو صناعية أو زراعية أو خدمية ...الخ.

كما أن هذا الكتاب جاء تلبية لعدد من أستاذة الجامعات في عالمنا العربي الذين يقومون بتدريس مقرر إدارة الموارد البشرية، كنت قد التقيت بهم في مؤتمرات وندوات ومحاضرات واجتماعات علمية وكانوا متعطشين إلى إي إضافة جديدة في عالم الموارد البشرية من شأنها أن تخدم جميع المهتمين بأهم موارد المنظمة، في الوقت الذي كان يطالبني فيه طلاب كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل على ترجمة فهمهم لمحاضرات مقرر إدارة الموارد البشرية إلى واقع مكتوب وهم بلا شك كانوا بمثابة الدافع القوي لإظهار هذا الكتاب كتجربة جديدة على مستوى الكلية. وأنا على يقين بأن هذه التجربة سيستفيد منها المؤلف في العمل الدءوب والجاد نحو تطوير وتنقيح وتدقيق الطبعات القادمة بمشيئة الله. أن هذا الكتاب موجه لجميع طلاب مرحلة البكالوريوس وأساسي لطلاب مرحلة الدراسات العليا في الكليات التجارية التي تحتضنها جامعاتنا العربية.

لقد جاء هذه الكتاب بفكرة بسيطة تمنع شتات ذهن وفكر الطالب الجامعي وطالب الدراسات العليا لتجعله يلم بأهم سياسات وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية. هذه الفكرة تجسدت في بناء نموذج شامل أطلق عليه المنهج الاستراتيجي المتكامل لإدارة الموارد البشرية وقد تم اختباره على الكثير من المؤسسات والشركات السعودية العاملة بالمنطقة الشرقية وكان هناك استجابة صادقة من جانب هذه الشركات لما جاء في هذا المنهج من ترابط منطقي بين جميع عناصره وسهولة مطلقة في طريقة تطبيق ما جاء في هذا المنهج والعمل به.

أنني على يقين بأن الكمال لله عز وجل، لذا فأنني أتشرف بقبول إي ملاحظة يضعها القارئ العزيز، ويمكنه أن يمدني بملاحظاته حتى أتمكن بإذن الله من تطوير الطبعات القادمة، كما أدعو من الله أن يجعلني ممن يسمعون القول فيتبعون أحسنه.

د. محمد بن دليم القحطاني

يناير ٢٠٠٥

مقدمة

لقد انطلقت في تأليف هذا الكتاب منذ ما يقارب الأربع سنوات، وكانت هناك رغبة صادقة في تقديم مادة علمية متميزة ومفهومة لأخواني طلبة الجامعة، ولأصحاب الأعمال، والأساتذة المتخصصين في هذا المجال، وذلك من خلال منهج متكامل يضم جميع عناصر إدارة الموارد البشرية الأساسية.

أن هذا الكتاب يقوم على منهج علمي أطلق عليه المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية، تم نشره في أحد المجلات العلمية، كما تم اختباره على عدد كبير من الشركات السعودية التي استجابت لجميع عناصر هذا المنهج بالرغم من اختلاف أهدافها ونشاطاتها وتوجهاتها، والسبب هنا يعود إلى مرونة هذا المنهج الذي يتعامل مع الإنسان بصفته المورد الهام في منظمات الأعمال.

يتضمن هذا الكتاب ثلاثة عشر فصلا متسلسلة حسب الترتيب المنطقي لعناصر المنهج، فقد جاء الفصل الأول ليعطي نظرة شاملة وتاريخية لإدارة الموارد البشرية التي كان يطلق عليها إدارة الأفراد. أما الفصل الثاني فقد تسائل: هل يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية نظاماً؟ فجاءت نظرية النظم لتحمل معها الإجابة المقنعة والمؤكدة بإمكانية التعامل مع إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح أساسه المنهج المتكامل.

الفصول الثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والسابع، والثامن، والتاسع، والعاشر فتناولت المواضيع الأساسية في المنهج وهي: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز ومن ثم تطوير الموارد البشرية. أما الفصل الحادي عشر فموضوعه مرتكزات إدارة الموارد البشرية وهي التي يعتمد عليها نجاح المنهج إلى حد كبير، مثل: المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي ونظام الأجور...الخ.

لم يغفل هذا الكتاب أيضاً جانباً هاماً كان غائباً في معظم كتب إدارة الموارد البشرية العربية، وهو موضوع إدارة الموارد البشرية الدولية الذي احتضنه الفصل الثاني عشر ليسلط الضوء على أهم التحديات التي تواجه العنصر البشري عندما يعمل في بيئة غير بيئته. أما الفصل الثالث عشر والأخير فقد ناقش مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية المتناقضة، وفي ظل أزمة انخفاض أعداد الأخصائيين في مجال الموارد البشرية.

بهذه الموضوعات المنسجمة والمترابطة نعتقد بأن الكتاب استطاع أن يربط أهم عناصر إدارة الموارد البشرية في منهج واحد متكامل لم يغفل أياً من الفرد والمنظمة والوظيفة. وأنني على أمل كبير في أن

يكون هذا الكتاب بمثابة إضافة حقيقة لمكتباتنا العربية التي تحتضن العديد من الكتب القيمة، وأنني هنا أجدها فرصة لتوجيه رسالة إلى زملائي الأساتذة وأخواني الطلبة في جميع أقطار عالمنا العربي ألا يبخلوا علينا بملاحظاتهم واقتراحاتهم وتعليقاتهم وأسئلتهم فهي الغذاء الحقيقي لي للنهوض بمستوى الطبعات القادمة إن شاء الله.

وآخر دعونا أن الحمد الله رب العالمين ،،،

المؤلف

الفهرس

الإهداء	١
تمهيد	٢
مقدمة	٣
الفهرس	٥
فهرس الجداول	١٦
فهرس الأشكال	١٧
الفصل الأول	**١٨**
مفهوم إدارة الموارد البشرية	١٨
أهداف الفصل :	١٨
١/١ مقدمة :	١٩
٢/١ الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية :	١٩
٣/١ مفهوم إدارة الموارد البشرية :	٢٢
٤/١ الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :	٢٣
أولاً : الأهداف على مستوى المجتمع :	٢٤
ثانيا : الأهداف على مستوى المنظمة :	٢٤
ثالثا : الأهداف على مستوى العاملين :	٢٥
٥/١ أهمية إدارة الموارد البشرية :	٢٥
٦/١ وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية :	٢٦
٧/١ الخلاصة :	٢٨
أسئلة	٢٩
المراجع	٣١
الفصل الثاني	**٣٢**

إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل ٣٢
أهداف الفصل: ٣٢
١/٢ مقدمه : ٣٣
٢/٢ ماهية النظام : ٣٣
١/٢/٢ مفهوم النظام : ٣٣
٢/٢/٢ انواع النظام : ٣٣
٣/٢/٢ الخصائص الأساسية للنظم المفتوحة. ٣٤
٣/٢ إدارة الموارد البشرية كنظام : ٣٦
٤/٢ المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية : ٣٩
٥/٢ الخلاصة : ٤١
أسئلة ٤٢
المراجع ٤٣

الفصل الثالث ٤٥

تحليل وتوصيف الوظائف ٤٥
أهداف الفصل : ٤٥
١/٣ مقدمة : ٤٦
٢/٣ ماهية تحليل وتوصيف الوظائف : ٤٦
خصائص الوظيفة : ٤٩
٣/٣ أهمية تحليل وتوصيف الوظائف : ٥٠
١/٣/٣ تخطيط الموارد البشرية : ٥٠
٢/٣/٣ اختيار الأفراد : ٥١
٣/٣/٣ توجيه العاملين الجدد : ٥١
٤/٣/٣ إعداد وتقييم برامج التدريب : ٥١
٥/٣/٣ تحديد معدلات الأداء : ٥١
٦/٣/٣ تقييم أداء العاملين : ٥١

٣/٣/٧ تحديد سياسات الأجور والمرتبات : ٥٢
٣/٣/٨ إعداد سياسات النقل والترقية : ٥٢
٣/٣/٩ التطوير الفعال للتنظيم : ٥٢
٣/٤ المتطلبات الواجب توافرها لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف : ٥٢
٣/٥ الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف : ٥٣
٣/٥/١ اختيار فريق الباحثين : ٥٣
٣/٥/٢ تحديد أبعاد مشروع التحليل والوصف للإدارة والعاملين : ٥٣
٣/٥/٣ تحديد أنواع الوظائف : ٥٤
٣/٥/٤ تحديد أنواع البيانات المطلوب جمعها : ٥٤
٣/٥/٥ تحديد أساليب وطرق جمع البيانات : ٥٤
٣/٥/٦ جمع ومراجعة البيانات : ٦٢
٣/٥/٧ إعداد كشوف حصر الوظائف : ٦٢
٣/٥/٨ تحليل الوظائف : ٦٢
٣/٥/٩ إعداد كشف توصيف الوظائف : ٦٣
٣/٦ أخطاء تحليل وتوصيف الوظيفة : ٦٥
٣/٧ مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف : ٦٦
٣/٨ الخلاصة : ٦٨
أسئلة ٦٩
المراجع ٧١

الفصل الرابع ٧٢

تخطيط الموارد البشرية ٧٢
أهداف الفصل: ٧٢
٤/١ مقدمة : ٧٣
٤/٢ مفهوم تخطيط الموارد البشرية : ٧٣
٤/٣ أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية : ٧٥

٤/٣/١ أهداف تخطيط الموارد البشرية :	٧٥
٤/٣/٢ أهمية تخطيط الموارد البشرية :	٧٦
٤/٤ من يخطط للموارد البشرية ؟	**٧٧**
٤/٥ المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية :	**٧٨**
٤/٦ معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية :	**٧٩**
٤/٧ الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية :	**٧٩**
٤/٧/١ تحديد الأهداف التنظيمية:	٨٠
٤/٧/٢ التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:	٨٠
٤/٧/٣ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:	٨١
٤/٧/٤ إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب :	٨٤
٤/٧/٥ تطبيق الخطة:	٨٥
٤/٧/٦ التغذية العكسية:	٨٥
٤/٨ أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية :	**٨٦**
٤/٨/١ معدل دوران العمالة:	٨٦
٤/٨/٢ معدلات الأداء :	٨٦
٤/٨/٣ تحليل ماركوف Markov Analysis :	٨٧
٤/٩ الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية :	**٨٨**
٤/٩/١ خبرة الإدارة :	٨٨
٤/٩/٢ تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال :	٨٩
٤/١٠ تخطيط الموارد البشرية كمنظومة :	**٩٠**
أسئلة	**٩٢**
المراجع	**٩٤**
الفصل الخامس	**٩٥**
الاستقطاب	٩٥
أهداف الفصل :	٩٥

١/٥ مقدمة : ٩٦

٢/٥ مفهوم الاستقطاب : ٩٦

فعالية الاستقطاب : ٩٧

٣/٥ قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين : ٩٧

٤/٥ تحديد الأماكن الشاغرة: ٩٨

٥/٥ مصادر الاستقطاب: ٩٨

٦/٥ أهداف الاستقطاب : ١٠٣

٧/٥ طرق الاستقطاب: ١٠٤

٨/٥ الخلاصة : ١٠٦

أسئلة ١٠٧

المراجع ١٠٩

الفصل السادس ١١٠

الاختيـــار ١١٠

أهداف الفصل : ١١٠

١/٦ مقدمة ١١١

٢/٦ مفهوم الاختيار: ١١١

٣/٦ أهداف الاختيار : ١١٢

٤/٦ أهمية الاختيار : ١١٣

٦/٦ الخلاصة : ١٢٩

أسئلة ١٣٠

المراجع ١٣٢

الفصل السابع ١٣٣

التـدريب ١٣٣

أهداف الفصل :	١٣٣
١/٧ مقدمة :	١٣٤
٢/٧ ماهية التدريب وأهميته :	١٣٤
٣/٧ شروط التدريب الفعال :	١٣٥
٤/٧ أهداف عملية التدريب :	١٣٧
٥/٧ المبادئ الرئيسية للتدريب :	١٣٨
١/٥/٧ التدريب نشاط رئيسي ومستمر :	١٣٨
٢/٥/٧ التدريب نظام متكامل:	١٣٨
٣/٥/٧ التدريب نشاط متغير ومتجدد :	١٣٨
٤/٥/٧ التدريب عملية إدارية وفنية :	١٣٩
٥/٥/٧ المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب :	١٣٩
٦/٧ مراحل التدريب :	١٣٩
١/٦/٧ مرحلة جمع وتحليل المعلومات :	١٤٠
٢/٦/٧ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :	١٤٠
٣/٦/٧ تصميم البرامج التدريبية:	١٤٢
٤/٦/٧ تنفيذ البرامج التدريبية :	١٤٦
٥/٦/٧ تقييم برامج التدريب والمتدربين:	١٤٦
٧/٧ التدريب كمنظومة :	١٤٧
١/٧/٧ مدخلات التدريب:	١٤٨
٢/٧/٧ عملية التدريب:	١٥٠
مدخلات التدريب	١٥٢
٣/٧/٧ مخرجات التدريب:	١٥٣
٨/٧ أهم المشكلات التي تواجه التدريب ومقترحات الحلول :	١٥٤
٩/٧ الخلاصة :	١٥٧
أسئلة	١٥٨
المراجع	١٦٠

الفصل الثامن ١٦١

تقييم الأداء ١٦١

أهداف الفصل: ١٦١

٢/٨ مفهوم تقييم الأداء : ١٦٢

٣/٨ أسس التقييم الفعال : ١٦٢

٤/٨ أهداف عملية تقييم الأداء : ١٦٣

٥/٨ عناصر نظام تقييم الأداء : ١٦٤

٦/٨ طرق تقييم الأداء : ١٦٦

٧/٨ علنية أو سرية تقارير تقييم الأداء : ١٧٢

٨/٨ مقابلة تقييم الأداء : ١٧٣

٩/٨ أخطاء تقييم الأداء : ١٧٤

١٠/٨ الخلاصة : ١٧٨

الأسئلة ١٧٩

المراجع ١٨١

الفصل التاسع ١٨٢

الحوافـز ١٨٢

أهداف الفصل : ١٨٢

١/٩ مقدمة : ١٨٣

٢/٩ ماهية الحوافز وأهدافها : ١٨٣

٣/٩ متطلبات نجاح نظام الحوافز : ١٨٤

٤/٩ أنواع الحوافز : ١٨٦

١/٤/٩ الحوافز المادية : ١٨٧

٢/٤/٩ الحوافز المعنوية : ١٨٩

٥/٩ مراحل تصميم نظام الحوافز : ١٩١

٦/٩ العقبات التي تواجه نظام الحوافز : ١٩٣
٧/٩ الخلاصة : ١٩٦
الأسئلة ١٩٧
المراجع ١٩٩

الفصل العاشر ٢٠٠

تطوير الموارد البشرية ٢٠٠
أهداف الفصل : ٢٠٠
١/١٠ مقدمة : ٢٠١
٢/١٠ مفهوم التطوير التنظيمي : ٢٠١
٣/١٠ أهداف التطوير التنظيمي : ٢٠٢
٤/١٠ خصائص عملية التطوير التنظيمي : ٢٠٢
٥/١٠ التدريب والتطوير التنظيمي : ٢٠٣
١/٥/١٠ التدريب والتطوير التنظيمي كمدخل للتنمية : ٢٠٤
٢/٥/١٠ الاستمرار كمظهر للتدريب والتطوير التنظيمي : ٢٠٤
٣/٥/١٠ التدريب والتطوير التنظيمي كنظام شمولي : ٢٠٤
٦/١٠ الخلاصة : ٢٠٦
الأسئلة ٢٠٧
المراجع ٢٠٩

الفصل الحادي عشر ٢١٠

المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية ٢١٠
أهداف الفصل : ٢١٠
١/١١ مقدمة : ٢١١
٢/١١ الأجور والتعويض : ٢١١

١١/٢/١ الأجزاء الأساسية لنظام الأجور : ٢١٢

١١/٢/٢ خصائص النظام السليم للأجور : مبادئ تصميم نظام الأجور : ٢١٣

١١/٢/٣ طرق دفع الأجور : ٢١٥

١١/٢/٤ الطرق المختلفة لدفع الأجر حسب الإنتاج : ٢١٨

١١/٢/٥ التعويض المباشر : ٢١٩

١١/٢/٦ التعويض غير المباشر : ٢٢٠

١١/٣ الدوافع : ٢٢١

١١/٣/١ دوافع العمل : ٢٢٢

١١/٣/٢ الدوافع ودرجة الرضا عن العمل : ٢٢٣

١١/٤ العلاقات الإنسانية : ٢٢٥

١١/٤/١ مفهوم العلاقات الإنسانية : ٢٢٥

١١/٤/٢ دوافع وأسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات : ٢٢٦

١١/٥ الروح المعنوية : ٢٢٧

١١/٤/١ مفهوم الروح المعنوية : ٢٢٧

١١/٥/٢ العوامل المؤثرة في الروح المعنوية : ٢٢٧

١١/٥/٣ كيفية قياس الروح المعنوية : ٢٢٨

١١/٦ الاتصالات : ٢٢٩

١١/٦/١ مفهوم الاتصالات : ٢٢٩

١١/٦/٢ أهمية الاتصالات : ٢٣٠

١١/٧ المناخ التنظيمي : ٢٣١

١١/٧/١ أنماط المناخ التنظيمي : ٢٣٢

١١/٨ الولاء التنظيمي : ٢٣٤

١١/٨/١ مفهوم الولاء التنظيمي وسماته الأساسية : ٢٣٥

١١/٨/٢ صور الولاء التنظيمي : ٢٣٧

١١/٩ الخلاصة : ٢٣٩

الأسئلة ٢٤٠

المراجع ٢٤٢

الفصل الثاني عشر ٢٤٣

إدارة الموارد البشرية الدولية ٢٤٣
أهداف الفصل : ٢٤٣
١/١٢ مقدمة : ٢٤٤
٢/١٢ : مصادر الحصول على المديرين الدوليين : ٢٤٥
٣/١٢ : التحديات التي تواجه المدير الأجنبي : ٢٥٢
٤/١٢ : الخصائص المطلوبة في المدير الدولي : ٢٥٥
٥/١٢ : المكافآت المالية للمديرين الدوليين : ٢٥٦
٦/١٢ : التكيف الثقافي للمديرين الدوليين : ٢٦٠
٧/١٢ : واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية : ٢٦٢
٨/١٢ : الخلاصة : ٢٦٧
أسئلة ٢٦٨
المراجع ٢٧٠

الفصل الثالث عشر ٢٧١

مستقبل إدارة الموارد البشرية ٢٧١
أهداف الفصل : ٢٧١
١/١٣ مقدمة : ٢٧٢
٢/١٣ المراجعة المستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية : ٢٧٢
٣/١٣ أثر المعلوماتية على الموارد البشرية : ٢٧٦
٤/١٣ تحديات المستقبل : ٢٨٢
٥/١١ الخلاصة : ٢٨٥
الأسئلة ٢٨٦
المراجع ٢٨٧

فهرس الجداول

جدول (١/٨) تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين ١٧١
جد ول رقم (١/١٢) نسبة المديرين من البلد الأصلي الأم في الوحدات التابعة لشركات أجنبية في البرازيل ٢٤٧
جدول رقم (١٢ / ٢) تكاليف المعيشة في المدن المختلفة ٢٥٧

فهرس الأشكال

شكل (١/٢) عناصر النظام	٣٦
شكل (٢/٢) إدارة الموارد البشرية كنظام	٤٤
شكل (٣/٢) المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية	٤٠
شكل (١/٣) قائمة وصف الوظيفة	٤٨
شكل (٢/٣) قائمة خصائص الوظيفة	٤٩
شكل (٣/٣) نموذج لقائمة استبيان	٥٦
شكل (٤/٣) صورة لكشف تحليل الوظائف	٦٣
شكل (٥/٣) صورة لكشف توصيف الوظائف	٦٤
شكل (١/٤) أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة	٧٨
شكل (٢/٤) العرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل	٨٣
شكل (٥/٤) منظومة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة	٩٠
شكل (١/٦) مراحل عملية الاختيار	١١٤
شكل (٢/٦) نموذج مقترح لاختيار الأفراد المتقدمين	١١٤
شكل (٢/٦) نموذج مقترح لاختيار الأفراد المتقدمين	١١٥
شكل (٣/٦) نموذج آخر مقترح لعملية الاختيار	١١٦
شكل (٤/٦) نموذج لطلب التوظيف	١١٩
شكل (١/٧) يوضح منظومة التدريب	١٥٢
شكل (١/٨) تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجباري	١٦٨
شكل (٢/٨) تقييم الأداء القاسي أو العنيف	١٧٦
شكل (٣/٨) تقييم الأداء المتساهل أو التيسير الزائد	١٧٦
الشكل رقم (١/١١) يوضح نظام التعويض العام	٢٢١
الشكل (٢/١١) العلاقة بين العمل والرضا عن العمل	٢٢٤
شكل رقم (١/١٢)	٢٦١

الفصل الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية

أهداف الفصل :

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية
مفهوم إدارة الموارد البشرية
أهداف إدارة الموارد البشرية
أهمية إدارة الموارد البشرية
وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

١/١ مقدمة :

إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فيه، وترتبط كفاءة الأداء في هذه المنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وبصفة خاصة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة، حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، وأصبح ينظر إليها على أنها أهم وأغلى أصول المنظمة حيث يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول فكرية .

ومن هنا ظهرت المكانة التي وصل إليها مديرو الموارد البشرية. وأصبح هناك إحساس متزايد بين رجال الإدارة العليا بأهمية الدور الذي من الممكن ان يلعبه مديرو الموارد البشرية في العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات بأعلى درجة من الفعالية والإنجاز، حيث أصبحوا مطالبين بأن يمارسوا دوراً فعالاً في تصميم إستراتيجية المنظمة والإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

١/٢الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية :

سوف نحاول أن نتتبع إدارة الموارد البشرية Human Resources Management منذ بدايتها الأولى وحتى وقتنا الحاضر (Lee, 1991). وسنلاحظ التعدد الكبير في المسميات التي أعطيت لها عبر التاريخ. فقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشئون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شئون العاملين" إلى "إدارة القوى العاملة" إلى "إدارة الموارد البشرية" ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى إدارة الأفراد كانت النظرة للفرد العامل على انه مجرد فرد ولم تختلف النظرة كثيراً مع مسميات تزامنت مع

هذه التسمية مثل شئون العاملين، ولكن مع مسمي إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر أي اختلفت النظرة (أحمد صقر، ١٩٨٥).

فقبل الثورة الصناعية كانت هناك أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة وكان كل نوع يتفق والمستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة فالمتتبع لطبيعة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية Slavery System يجد مساواة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية. وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور ، وكان الإقطاعي مالكاً لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له (عبد الباري درة، زهير الصباغ، ١٩٨٦).

ثم جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف Giuld System وكان هناك تغيراً ملحوظاً في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين معه ولا سيما في نظام الطوائف، حيث برزت من الأفراد فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء (العمال) الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقاً لساعات العمل.

ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية. ولعل أبرز هذه السمات ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها وإنشاء المصانع الكبيرة الحجم في رؤوس أموالها وعدد العاملين فيها وكمية إنتاجها، ونتيجة لكل ذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية وأخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها. ولعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير وقد استفاد من ذلك كل من المنظمة والعاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من المساوئ التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد فقد خلق الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية، إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة ومن بينها الموارد البشرية (زكى محمود هاشم، ١٩٧٢).

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت دقيق لبداية العمل ونهايته، وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين، تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل ذلك سبب ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة أوضاع العمل إلى جانب نظم الأجور والرواتب. وقد كان لظهور النقابات أثر بارز في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت

ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى وتظلمات العاملين وتوسيع مكاسبهم وتنظيم ساعات العمل والعطلات والإجازات وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية Collective Bargaining التي أصبحت أسلوباً للتفاوض الجماعي معترفاً به من قبل الإدارة، حيث يتم من خلاله مناقشه مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة وكنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت منظمات عديدة في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شئون العاملين وشئون التفاوض الجماعي، كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وسعت المنظمات إلى تعيين الأخصائيين لكي يتمكنوا- إلى جانب مهامهم الأخرى- من التنبؤ بالمشاكل العمالية، واتجاهاتها والعمل على التغلب عليها قبل تفاقمها، والسعي وراء تكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

وفي بداية القرن الحالي ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فردريك تيلور" F. Taylor وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي (مدنى علاقى، ٢٠٠٠) . وأعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، ولاشك أن كل هذا ساعد على أن يصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في المنظمة.

ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية التي بدأها "Elton Mayo" بتجاربه الشهيرة "تجارب هوثورن" والتي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الإنسان على انه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف. ثم تطور الفكر بإدارة الأفراد في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة.

وكان هناك مجموعة من الرواد الذين كان لهم الفضل في الاهتمام بسلوكيات الإنسان ، وكان لهم أثر كبير في تحول الفكر الإداري وتقديره للعامل الإنساني من مجرد آلة في مصنع إلى المحرك الأساسي والهام والمؤثر في نجاح أهداف المنظمة (Armstrong, 1996) ومن هؤلاء : ماسلو

(١٩٥٤) الذي عرفت نظريته بسلم الاحتياجات الإنسانية، ارجرز (١٩٥٧) الذي كان يرى ان الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها ، ليكرت (١٩٦٦) صاحب فكرة أن أعضاء المنظمة بناء على قيمهم وتوقعاتهم يعتبرون الدينامو المحرك لبناء ودعم منظماتهم، وذكر بير وآخرون أن هناك ضغوطا كبيرة على منظمات الأعمال مما يستدعى عمل استراتيجيات عاجلة للعناصر البشرية في تلك المنظمات (Beer et al., 1984)، وكان Porter (1985) أحد الأشخاص المعروفين الذين كانت لهم إسهاماتهم في ظهور مفهوم لإدارة الموارد البشرية في الثمانينات ، أما في بريطانيا فنكتفي بما ذكره (Gust, 1989) عندما قال ان إدارة الموارد البشرية تعتبر خياراً جذاباً للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال، وذلك من خلال الاهتمام بثلاث نقاط هي : الجودة، والمرونة اللازمة ، والإبداع المتزن.

٣/١ مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك ان محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة.

وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة".

أو يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) " هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعاله وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع (Schuler, 1983).

أو هي "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين ، وتنمية ، و مكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Flippo, 1984).

أو هي "الإدارة المسئولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم ، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم ، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين ، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين، (عاطف عبيد ، ١٩٩٠).

ومن خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي:

"وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة.
- إن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترن بأهداف معينة تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع.
- إن هذه الأنشطة والبرامج هي مسئولية جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية ولكن قد يتم تفويض العديد منها إلى إدارة الموارد البشرية.
- من الممكن تقديم المفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجاً متكاملاً يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية . هذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة ، التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار ، التدريب ، التقييم ، التحفيز والتطوير.

١/٤ الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبى رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن اجل تحقيق ذلك يصبح لزامًا على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد ، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما ان بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

أولاً : الأهداف على مستوى المجتمع :

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداءً ومتحمسين للعمل.
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

ثانيا: الأهداف على مستوى المنظمة :

يتفق اغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضاً بشأن مواردها البشرية وهى :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة .

ثالثا: الأهداف على مستوى العاملين :

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي.
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.

٥/١ أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتمتع إدارة الموارد البشرية – كأحد وظائف المنظمة- بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني .

فعلى مستوى المنظمة تتركز هذه الأهمية فيما يلي:

- يعتبر العنصر البشرى هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعي إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة – بمرور الوقت- نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوما بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

أما على المستوى الوطني :

- إن الثورات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.
- انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

٦/١ وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية :

أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءا من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها. وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام (مسئوليات) حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة.

وبصفة عامة ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الأمر فإنه يمكن القول إن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي :

- تحليل وتوصيف الوظائف Job Description and Analysis وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسئوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.
- تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلة بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.
- الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة. ثم يتم اختبار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة – وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.
- تقييم أداء العاملين Performance Appraisal وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.
- الأجور والحوافز Wages and Incentives وضع وتصميم نظام الأجور والحوافر والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.
- النقل والترقية Movement and Promotion وهى وظيفة هامة حيث أنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عالٍ من الكفاءة .

- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية Human Maintenance والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياه العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

٧/١ الخلاصة :

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية، باعتبارها تحتوى على القاسم المشترك الأعظم في كل أنشطة المنظمة وهم الأفراد الذين يحتلون أهم وأغلى أصول المنظمة، وتعرضنا لنبذة تاريخية لإدارة الموارد البشرية واتضح من خلالها التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة وكيف أصبحت هذه الإدارة وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات المورد البشري داخل المنظمة، والتي ترمي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع وذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال. ثم تطرقنا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع وكذلك على مستوى المنظمة وعلى مستوى العاملين، وتوصلنا إلى أهمية هذه الإدارة في اعتبار العنصر البشري هو العقل المدبر والأصل الذي تتزايد قيمته بمرور الوقت، وكيف أن وجود هذا العقل البشري المبدع يفرز ثورات هائلة شهدها العالم من ثورات معلومات واتصالات وتكنولوجيا، وأن هذه الموارد البشرية هي أساس القوة الاقتصادية التي تعمل على زيادة الناتج المحلي للدولة . وأخيراً عرضنا بإيجاز وظائف ومهام هذه الإدارة من تحليل وتوصيف للوظائف ثم تخطيط ثم استقطاب واختيار وتدريب ثم تقييم ثم تحفيز وتطوير وهذا هو المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية .

أسئلة

س/"يعتبر المورد البشري أهم مقومات نجاح المنظمات وهو أهم وأثمن أصول المنظمة حيث لوحظ الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بأهمية هذا المورد".

أشرح هذه العبارة موضحاً

مفهوم إدارة الموارد البشرية .

.....

أهمية إدارة الموارد البشرية .

.....

س/"إن وظيفة إدارة الموارد البشرية موجودة منذ القدم وتوجد مع بداية وجود التجمع البشري منذ ظهور الأسرة ثم القبيلة ثم الدولة ولكن التطورات الهامة بدأت مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة ومع ظهور عصر الآلية والمصانع والإنتاج الكبير أو ما يسمي بالثورة الصناعية إلى إن ظهرت الاتجاهات الحديثة لمفهوم هذه الوظيفة".

ناقش هذه العبارة مع توضيح الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية.

.....

.....

.....

س/ما هي الأهداف الرئيسية التي تسعي إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

.....

.....

.....

س/ وضح أهمية إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة .

.....

.....

س/إن إدارة الموارد البشرية تعتبر في الوقت الحاضر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة لما لها من أهمية كبرى تنعكس على المنظمة والمجتمع.

أشرح هذه العبارة مع التركيز على :

مفهوم إدارة الموارد البشرية

وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية

.....

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أحمد صقر عاشور، (١٩٨٥) إدارة القوى العاملة، (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية).

١. زكى محمود هاشم، (١٩٧٢) الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة : دار المعارف بمصر.

٢. عاطف محمد عبيد، (١٩٩٠)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: دار النهضة العربية).

٣. عبد الباري درة، زهير الصباغ (١٩٨٦) إدارة القوى البشرية : منحى نظمى ، (عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع).

٤. مدنى علاقى (٢٠٠٠) الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، جدة: مكتبة جدة للنشر والتوزيع.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1. Armstrong, Michael (1996), Strategies Human Resource Management, A Total Business Approach. Kogan Page, London, 1996.
2. Beer M., Spector, B., Lawrence, P.R. Quinn Mills, D. and Walton R.E (1984) Managing Human Assets New York: The Free Press.
3. Edwin B. Flipo (1984), Personnel Management, N.Y: McGraw-Hill.
4. Flippo, Edwin (1971) Personnel Management , New York McGraw- Hill Book co. 3rd . ed., p.5.
5. Gust, D.E. (1989) Human Resource Management: Its implication for Industrial Relations in J. Storey (ed) New Perspectives on Human Resource Management, London: Routledge.
6. Lee Dyer (1991). Evolving Role of Human Resource organization, Industrial Relations School, Cornell University, I Thaca, N.Y.
7. Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.
8. Schuler, Rondall H.S. (1983) Personnel & Human Resource Management ST. Paul: West Publishing

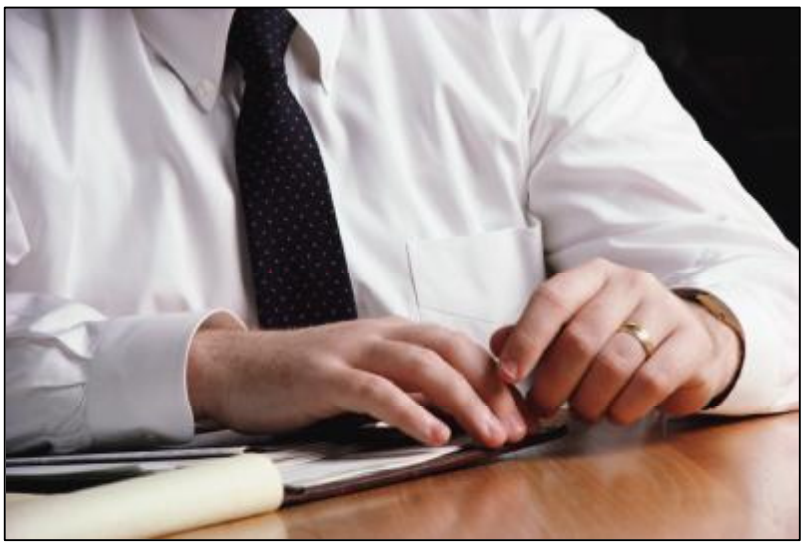
الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل

أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

ماهية النظام
إدارة الموارد البشرية كنظام
المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية



١/٢ مقدمه :

يتسم العصر الحاضر، عصر ما بعد التصنيع ، بالتشابك المتزايد بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما تتميز الأعمال بضخامة حجم العمل وتعدد الفروع وتباين أوجه النشاط، ومن ثم تأكدت الحاجة إلى الاعتماد على التكنولوجيا العلمية للإدارة. ولقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً بارزاً في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمي بثورة النظم Systems Revolution التي تمخض عنها تيار من الأفكار الحديثة في دراسة المنظمات، أطلق عليه مدخل النظم المتفاعلة أو نظرية النظم العامة General Systems Theory (Scott & Mitchell, 1979) وقامت نظرية النظم العامة (AL-Qahtany, 1996) على اعتبار ان جميع المتغيرات أو الأشياء في هذا الكون نظام.

٢/٢ ماهية النظام :

١/٢/٢ مفهوم النظام :

النظام هو مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد. أو هو ببساطة مجموعة من النظم المتفاعلة، (السالم ، ١٩٨٨). فالكون نظام، والذرة نظام ، ووزارة التجارة نظام ، وإدارة الموارد البشرية نظام.

كذلك يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من النظم الفرعية (Subsystems) ترتبط مع البيئة (Environment) بواسطة علاقات (Relationships) لتحقيق هدف (Goal) والنظم الفرعية هي المكونات الأساسية للنظام، أما البيئة فهي ما يحيط بالنظام وتؤثر وتتأثر بذلك النظام، من خلال العلاقات التي تربط النظم الفرعية مع النظام وكذلك العلاقات بين النظام والبيئة .

٢/٢/٢ انواع النظام :

يمكن تقسيم النظام طبقا لتفاعله مع البيئة المحيطة به إلى:

نظام مغلق (Closed System).

النظام المغلق هو النظام الذي يعتمد على أجزائه الداخلية، فهو مغلق على ذاته وأجزائه ولا يتفاعل مع البيئة المحيطة به - أي أن هذا النوع يصور النظام على انه شيئاً كلياً مترابطاً له استقلاله وارتباطه الضعيف بالبيئة الخارجية.

النظام المفتوح (Open System).

هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة ويستمد مدخلاته دائما من خارج النظام، أي أن هذا النوع ينظر إلى النظام على انه شيئاً كلياً يتفاعل مع البيئة الخارجية في مساراته وحركاته كما انه يقرر بقاء النظام من عدمه أو استبعاد أو إضافة جزء أو آخر في هذا النظام (Rogers, 1992).

٣/٢/٢ الخصائص الأساسية للنظم المفتوحة.

أولا: عناصر النظام:

يتكون النظام من مجموعة من العناصر تكون مرتبطة مع بعضها البعض ويجب دراسة كل جزء على حدة (Katz & Khan, 1966) ويوضح الشكل رقم (١/٢) عناصر النظام.

١. المدخلات Inputs :

وهى تضم البيانات أو المعلومات أو الموارد المادية أو البشرية أو الوظائف والسياسات أو أية مدخلات أخرى يتم التعامل معها بواسطة العمليات التحويلية، للحصول على المخرجات وتتوقف مدخلات النظام على المخرجات المطلوبة وكذلك هدف النظام.

٢. العمليات Processing :

هي مجموعة من التحويلات التي يتم إجراؤها على المدخلات بغرض الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويشار إلى عملية التحويل بالصندوق الأسود لأنها تمثل المتغير المجهول الذي ينبغي استكشافه في النظام بأكمله.

٣. المخرجات Outputs :

هي النتائج والاستراتيجيات والقرارات وغيرها من المخرجات التي يتم الحصول عليها نتيجة التعامل مع المدخلات. وتمثل مخرجات النظام حاصل تفاعلات عمليات تحويلية للمدخلات، أو حاصل معالجة أدواته للمدخلات الطارئة عليه في إطار المتغيرات البيئية والذاتية ووفقا للأهداف المرسومة للنظام.

٤. التغذية العكسية Feed Back :

هـي العمليـات الخاصـة بتوجيـه ومتابعـة تقيـيم المـدخلات ومعالجتهـا أولا بـأول، إضـافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات. وعليه فان عمليات التغذية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعى في إطار النظام المركب، وخارجية تتمثل بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة لزيادة هذه العوائد.

٥. البيئة Environment :

يوجد للنظام بيئة داخلية تجرى في سياقها مختلف العمليات والتفاعلات، كما يوجد للنظام بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً ويتأثر بها. ولا يمكن فهم النظام أو تحليل سلوكه بشكلٍ موضوعي إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها، وتبرز أهمية هذا بشكلٍ واضح في منظمات الأعمال لأن البيئة الخارجية مثلاً تمثل فرصا أو قيودا بالنسبة للمنظمة، وكلما استطاعت الإدارة أن تتعرف عليها كانت في وضع أفضل من حيث قدرتها على رسم وتحديد إستراتيجيتها الخاصة بها (حماده ، ١٩٨٥).

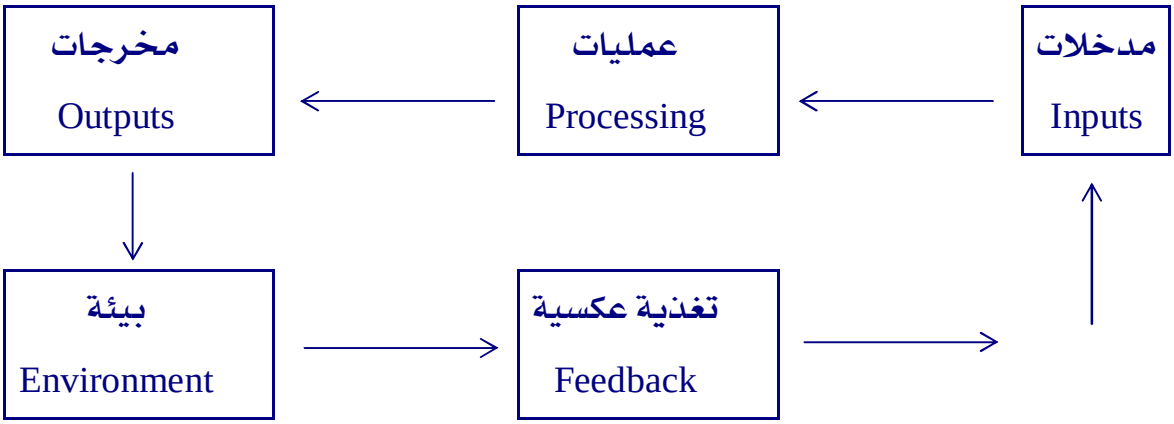
ثانيا: الحدود Boundaries :

وهى الخطوط التي تفصل بين الوحدات الفرعية للنظام، أو بين النظام ككل وبيئته الخارجية بحيث يكون التفاعل على مستويين الأول داخلي بين العناصر والثاني خارجي بين عناصر النظام وعناصر البيئة الخارجية. ويمكن القول أن الملامح التي تعرف وتخصص النظام هي التي تشكل حدود هذا النظام، فالنظام يوجد داخل حدود معينة، أما البيئة فهي توجد خارج حدود النظام.

ثالثا: الاستقرار والتوازن الحركي Dynamic Homeostasis :

تتميز الأنظمة المفتوحة بالحركة والنشاط بطريقة تضمن احتفاظها بحالة مستقرة نوعا ما، ولا تعتبر هذه الحالة توازناً حقيقياً حيث أن هناك تبادلاً مستمراً للمدخلات والمخرجات مع البيئة المحيطة. وإنما تجسد توازنا حركياً هدفه الأساسي الحفاظ على صفه النظام المميزة. ولهذا التوازن أهمية خاصة بالنسبة للنظام خاصة فيما يتعلق بحالات النمو والتوسع والسيطرة على العوامل

البيئية التي يمكن أن تسبب له المشكلات العديدة. وهكذا فان التوازن الحركي يشكل كما نرى محور العملية التنظيمية ويمثل في الوقت نفسه اللغة التي يمكن بواسطتها فهم النظام وتصور العلاقات والوظائف والمستويات الداخلية فيه (يس، درويش، ١٩٧٥).



شكل (١/٢) عناصر النظام

٣/٢ إدارة الموارد البشرية كنظام :

لقد سبق الإشارة في الفصل الأول إلى أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة، أو جزء من العملية الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة. ويعنى ذلك أن إدارة الموارد البشرية هي نظام فرعى يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة. وذلك من اجل تحقيق أهداف محددة، ويبين الشكل (رقم ٢/٢) إدارة الموارد البشرية بصفتها نظاماً مفتوحاً وفيه نرى العديد من خصائص الأنظمة التي تناولناها سابقاً، ومن أهم هذه الخصائص هو توافر العناصر الأساسية في نظام إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة بالمدخلات والعلميات والمخرجات والتغذية العكسية والبيئة إضافة إلى توافر خاصية الحدود التي تفصل النظام عن بيئته، وفيما يلي توضيح للعناصر الأساسية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية (Cereill & Freeman, 1998) (شكل ٢/٢).

أولا المدخلات Inputs :

وتتكون مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي من :

١. **الأهداف :**

وهى الصورة التي تريد أن تكون عليها المنظمة في المستقبل أي الغايات المطلوب بلوغها أو تحقيقها سواء أكان ذلك على مستوى المجتمع أو مستوى المنظمة أو مستوى العاملين، وهى تسعي من خلال خططها الطويلة والقصيرة المدى ان تحققها بشكل كفء.

٢. **السياسات والتشريعات :**

وهى مجموعة المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية والإشرافية، أو هي مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من أجل أن يكون هناك إجراء موحد طالما كان هناك تشابه إلى حد كبير في الظروف. وتوضع السياسات في ضوء الأهداف المحددة وبما يؤدى إلى تحقيقها بنجاح. وتكون السياسات على شكل عبارات عامة، ويفضل ان تكون مكتوبة لكي يتمكن متخذو القرار من الرجوع إليها عند الحاجة.

٣. **الموارد البشرية :**

وتشمل جميع العاملين في المنظمة وهم المورد الأساسي الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، ولا بد لإدارة الموارد البشرية من دراسة المواصفات الشخصية والسلوكية للعاملين في المنظمة، والوقوف على أهم الاختلافات بينهم، وما هي القيم والاتجاهات التي يحملونها بشان العمل والمنظمة.

٤. **الموارد المادية :**

وتشمل جميع الموجودات الثابتة في المنظمة على اختلاف أنواعها كالأراضي والآلات والمعدات المستخدمة في العمل.

٥. **الموارد التنظيمية :**

وتتضمن طرق وأساليب العمل الخاصة بأداء العمل اليومي.

ثانياً : العلميات أو الوظائف المتخصصة Processes :

وهى تشمل مجموعة من العمليات أو الوظائف المتخصصة كتحليل الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء والتحفيز والتطوير. والواقع أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه الوظائف المتخصصة يسير جنبا لجنب مع ممارستها لوظائف إدارية أخرى تشترك فيها مع جميع الإدارات والأنظمة الاجتماعية الأخرى الموجودة داخل المنظمة، وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارسها على أنشطتها والعاملين فيها.

ثالثا المخرجات Outputs :

يتضح من الشكل رقم (٢/٢) أن لنظام الموارد البشرية مخرجات عديدة تضخها في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتتمثل المخرجات هنا في نتائج ملموسة كالسياسات والقرارات والاستراتيجيات والأداء وإنتاجية المنظمة أو نتائج غير ملموسة كرضاء الأفراد واتجاهاتهم والقيم والمعتقدات التي يكتسبوها نتيجة التعامل مع المنظمة.

رابعاً : التغذية العكسية Feedback :

ويوضح الشكل رقم (٢/٢) أيضا أن من عناصر نظام إدارة الموارد البشرية التغذية العكسية وهى معلومات تحمل رسائل وإرشادات معينة إلى ذوى العلاقة توضح لهم كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته مع المخطط . إن التغذية العكسية تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات، ولكي تظل إدارة الموارد البشرية حيوية وفعالة لابد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة. ويتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاما سليما للتغذية العكسية يساهم في تعديل وتصويب المدخلات أو العلميات أو كليهما معاً.

خامسا البيئة الداخلية Internal Environment :

وهى المتغيرات الموجودة داخل المنظمة والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، كالخصائص العامة للمنظمة وبنائها التنظيمي والتكنولوجيا ومواصفات العاملين وأهدافهم وأحوالهم المادية والمعنوية، إلى جانب فلسفة الإدارة العليا وأساليب تعاملها مع العاملين.

سادسا: البيئة الخارجية External Environment

وهى الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة، وعليه فالبيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في كل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق سيطرتها المباشرة والواقع أن مدخل النظم هذا، يمثل تحدياً مباشراً للمقدرة التحليلية للإداريين ولمقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم من زوايا أو جوانب متعددة، وهذا هو الطريق الأصوب نحو تطوير وتعزيز قدراتهم الشخصية وتوظيفها بشكل أفضل في إطار المنظمة، وإذا كانت هذه الناحية تنطبق على جميع الإدارات الفرعية في المنظمة إلا أنها تنفرد بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، نظراً لخصوصيتها النابعة من كون الإنسان هو مادتها الأساسية باعتباره جوهر المنظمة وأثمن مورد فيها، ولابد من استثمار طاقاته بأفضل ما يكون من

خلال العدالة والتفاعل والتدريب والتنمية المستمرة لقدراته، ومن خلال معالجة أهدافه وحاجاته الذاتية بما يعزز من ولائه للمنظمة ولأهدافه المتجددة باستمرار.

٤/٢ المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية :

لم تعد إدارة الموارد البشرية نشاطاً روتينياً يمارس في قاع الهرم الإداري، بل أصبحت من المهام الأساسية التي تمارس على أعلي المستويات الوظيفية، فقد أتسع نشاط إدارة الموارد البشرية ليشمل المشاركة في وضع السياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي للمنشأة.

هذا التحول نتج عن الدور الجديد للقيادة الإدارية العليا الذي فرضته المتغيرات الجديدة في مناخ الأعمال وما ترتب عليه من تركيز على الاهتمام بالموارد البشرية لزيادة فعالية الأفراد وأداء المنظمات. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية ينص بوجوب تكامل وتفاعل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية للاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة للمنشأة.

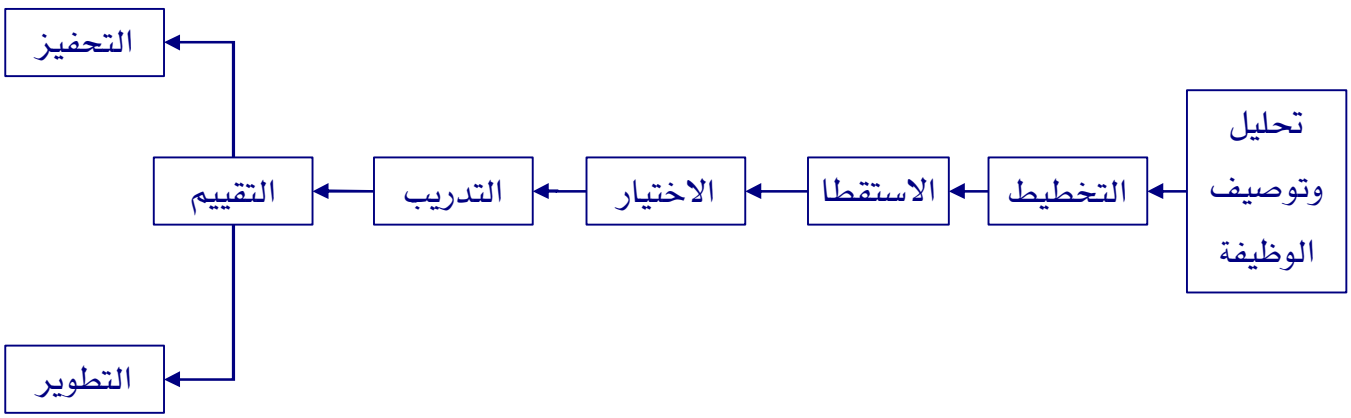
فالمنهج المتكامل يعنى بالضرورة النظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية واعتبارها عملية واحدة من حلقات مترابطة هي :

تحليل وتوصيف الوظيفة، التخطيط ، الاستقطاب، الاختيار ، التدريب، التقييم، التحفيز، التطوير، فلا يمكن أن نتصور أن يتم التخطيط قبل أن يتم تحليل الوظائف وتحديد المهام والأنشطة، كما أن الاختيار لن يتم إلا إذا كان لدى المنشاة القدرة الكافية على استقطاب وجذب الكفاءات من العناصر التي ترغب في توظيفها، وبعد أن يكون قد تم تحديد هذه العناصر كما ونوعا ، وبعد الاختيار تأتى عملية التدريب وهى تعطى الموظفين وخصوصا الجدد جرعة تدريبية خاصة على العمل الذي سيقومون به ثم يأتي بعد التدريب عملية تقويم الأداء وذلك للتعرف على الأداء الفعلي لموظفي المنظمة والذي من خلاله سيتم تحفيزهم أو تطويرهم ولكي تتم المحافظة على العناصر البشرية التي تم توظيفها فلابد من تقديم الحوافز وتهيئة الظروف التي تساعد هذه العناصر على البقاء مع المنظمة لأطول فترة ممكنة كما لابد من الاهتمام بعلاقاتهم مع بعضهم البعض والاعتناء بمتطلباتهم الاجتماعية والشخصية. وفي هذا الصدد وصف الدكتور زكى محمود هاشم (١٩٨٩) إدارة الموارد البشرية بأنها "نظام يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية وهى تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، الأجور والترقيات،

الخدمات وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية. وهنا تبدو أهمية التكامل بين مختلف هذه الأنظمة الفرعية (الوظائف والأنشطة). فمخرجات أي نظام فرعى منها هي مدخلات لنظام فرعى آخر. مثال ذلك فإن مخرجات عنصر التخطيط تعتبر مدخلات لعنصر الاستقطاب، وهكذا تتفاعل مختلف أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض، الأمر الذي يقتضي وجود تكامل وتفاعل وتعارف متبادل بين مختلف الوحدات التنظيمية (الإدارات أو الأقسام أو الشعب) القائمة بممارسة الوظائف والأنشطة، وستفقد فعاليتها إذا ما تمت ممارستها على أنها أجزاء أو أنشطة منفصلة عن بعضها البعض.

وبالرغم من تعدد أنشطة إدارة الموارد البشرية إلا انه من الممكن حصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية في مجموعة من العوامل والتي سبق وان أشرنا إليها والتي سيوضحها الشكل (رقم ٣/٢) كما نتناول في هذا الكتاب كل عنصر من عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية في فصل مستقل بذاته ونطرح من خلال هذا المنهج مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل جيد ومبسط، تستطيع من خلاله القيادات الإدارية العليا في المنظمات العربية إعطاء موظفيها كامل الحقوق وفي المقابل الحصول على أعلى كفاءة إنتاجية من قبل هؤلاء الموظفين (Frederick, 1985).

شكل (٣/٢) المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية



٥/٢ الخلاصة :

لقد شهدت الآونة الأخيرة تطوراً بارزاً في الفكر الإداري نتيجة لظهور ثورة النظم التي نتج عنها ما نطلق عليه مدخل النظم العامة أو نظرية النظم العامة، وقد عرضنا في هذا الفصل مفهوم النظام، وأنواعه، وخصائصه، وكيف أصبحت إدارة الموارد البشرية نظاما مفتوحاً يتفاعل مع البيئة الخارجية، وهى تمثل نظاماً فرعياً يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلى وهى المنظمة. وتتمثل عناصر هذا النظام في المدخلات (Inputs) والتي تشتمل على الأهداف والسياسات والموارد البشرية والمادية والتنظيمية وغيرها من المدخلات التي يتم التعامل معها وتحويلها من خلال مجموعة من الوظائف المتخصصة كتحليل الوظائف، والتخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء والتحفيز، والتطوير وهذه الخطوة تسمي بالعمليات Processing. ثم تأتي المخرجات (Outputs) لنظام الموارد البشرية التي تتمثل في صورة النتائج والقرارات والسياسات والاستراتيجيات الإنتاجية ورضاء الأفراد ومعتقداتهم التي يكتسبونها نتيجة التعامل مع المنظمة. ثم تأتي بعد ذلك التغذية العكسية التي تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات وذلك كله يتم في إطار بيئة داخلية داخل المنظمة وخارجية تشمل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى.

ثم عرضنا بعد ذلك المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية الذي ينص بوجوب تكامل وتفاعل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية ويشمل هذا المنهج تحليل وتوصيف الوظائف ثم التخطيط والاستقطاب ثم الاختيار ثم التدريب ثم التقييم ثم التحفيز والتطوير.

أسئلة

س/ إن مدخل النظم يمثل فكراً حديثاً في دراسة المنظمات . و إدارة الموارد البشرية باعتبارها جزءاً من العلمية الإدارية يمثل نظاماً فرعياً يتفاعل مع النظم الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلى وهو المنظمة.

أشرح هذه العبارة موضحاً إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح .

.....

.....

.....

.....

س/ إن تركيز الاهتمام على الموارد البشرية لزيادة فعالية الأفراد وأداء المنظمات بصورة أفضل وكفاءة عالية أدى إلى ظهور مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية.

ناقش هذه العبارة موضحاً النظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجاً متكاملاً.

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. زكى محمود هاشم، (١٩٨٩)، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: دار السلاسل للطباعة و النشر).

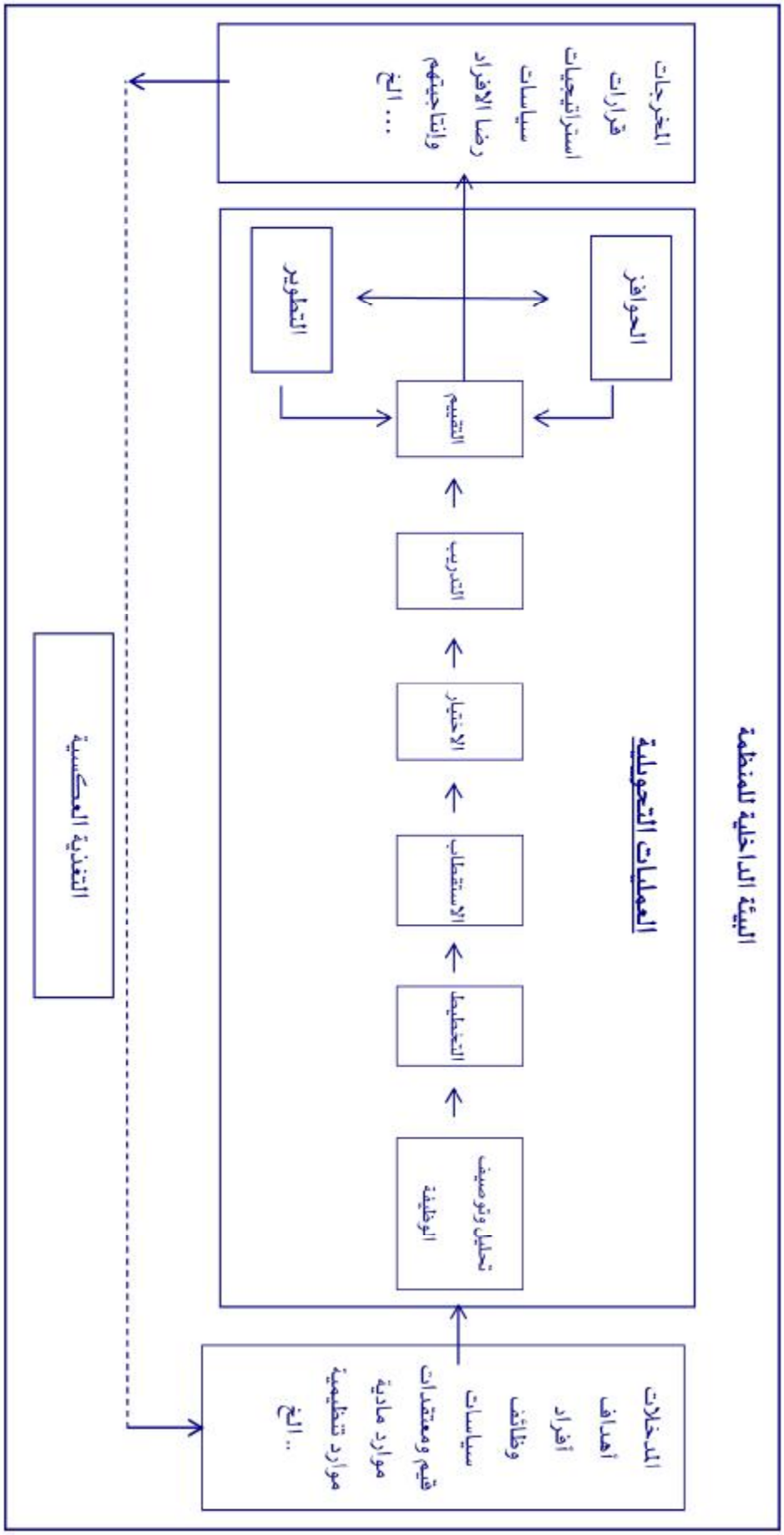
٢. طارق حمادة (١٩٨٥)، منهاج النظم، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية).

٣. مؤيد سعيد السالم، (١٩٨٨)، نظرية المنظمة: مداخل وعمليات ، (بغداد : مطبعة شفيق).

٤. محمد حسن يس ، إبراهيم درويش، (١٩٧٥)، المدخل المعاصر إلي وظائف التنظيم ، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

5. **Al-Qahtany, M.D. (1996) Management Development in Saudi Arabia : Preparing For A Borderless World, ph. D. Thesis.**
6. **Cereill, M., & Freeman, C., (1998), Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics, and Techniques. San Francisco, Jossey – Bass pub.**
7. **Katz, Daniel & Khan, Robert L. (1966), the Social Psychology of Organizations, New York -john Willey & sons.**
8. **Schuster, Frederick E. (1985): Human Resource Management: Concepts Cases and Resisting, Reston, Virginia: Reston Publishing Co.**
9. **Scott, William G. & Mitchell, Terence R. (1979), Organizational Theory: A Structure & Behavioral Analysis, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.**



شكل (٢/٢) إدارة الموارد البشرية كنظام

الفصل الثالث

تحليل وتوصيف الوظائف

أهداف الفصل :

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على :

ماهية تحليل وتوصيف الوظائف
أهمية تحليل وتوصيف الوظائف
المتطلبات الواجب توافرها لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف
الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف
أخطاء تحليل وتوصيف الوظائف
مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف

١/٣ مقدمة :

في هذا الفصل نتعرض لأول عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية وهو تحليل وتوصيف الوظائف حيث تعتبر عملية تحليل وتوصيف الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات أياً كان هدفه أو نشاطه ، وأياً كان حجمه أو مجال عمله.

فهي تعتبر الخطوة الأولي التي على ضوئها يتم وضع السياسيات ، والأنشطة المختلفة المتعلقة بشئون الأفراد في المنظمة ، من حيث اختيارهم ، وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أعمالهم.

وبناء على ذلك نجد ان تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات وأنشطة تخطيط القوي العاملة ، ورسم سياسات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصي استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

٢/٣ ماهية تحليل وتوصيف الوظائف :

إن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولي التي تؤدي إلي وصف الوظيفة ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم وصفها.

تحليل الوظائف Job Analysis

يقصد بتحليل الوظائف "التحديد الكامل لمعالم كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل وظيفة على حده ، وملاحظة وتسجيل كافة الحقائق والبيانات التي توضح واجبات ومسئوليات الوظيفة ، والظروف المحيطة بها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ، وتفريغ هذه البيانات في كشوف تحليل الوظائف تمهيدا لوصفها (Schuler, 1983) .

وعرف بعض المؤلفين تحليل الوظائف " بأنها ما هي إلا أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف" (Werther & Davis, 1993) .

ويعد تحليل الوظائف مدخلا أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة ، وهذا الحد الأدنى للمواصفات يمثل المعيار الذي سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظف لشغل كل وظيفة ، أو للمفاضلة بين طالبي النقل إلي وظيفة أو وظائف أخري ، وأيضا

للمفاضلة بين المرشحين للترقي وشغل وظائف أعلى في المستوي التنظيمي ، وعلى ذلك يبدأ فريق البحث بدراسة كل وظيفة من الوظائف المطلوبة على حده لتحليلها ثم وصفها.

ويري المؤلف أن المقصود بتحليل الوظائف:

"هي عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة ، والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها ، وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة".

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن ان نصل إلي النتائج الآتية :

- أن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولي التي تؤدي إلي توصيف الوظيفة ، ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم توصيفها.
- إن عملية تحليل الوظائف تعتمد على مجموعة من الحقائق والمعلومات التي يتم جمعها ، وليس على مجموعة الآراء أو وجهات النظر للشاغلين.
- إن البيانات والمعلومات التي يسعى تحليل الوظائف إلي جمعها هي تلك المحددة لخصائص الوظيفة ، والتي تميزها عن غيرها من الوظائف . ومن هذه البيانات بيانات عن جوانب سلوكية ، وبيانات عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة ، وبيانات عن أنشطة العمل ، وكذلك الأداء المتوقع بالإضافة إلي البيانات عن الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

وفي الحياة العملية نجد أن هناك بعض المصطلحات الشائعة التي ترتبط بتحليل الوظيفة وهي : توصيف الوظائف ، خصائص الوظيفة ، خصائص شاغل الوظيفة وفيما يلي توضيح لكل من هذه المصطلحات (كامل ، ١٩٩٦).

توصيف الوظائف :

يقصد بتوصيف الوظائف "Job Description" إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل ، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة.

ويوضح الشكل التالي قائمة وصف الوظيفة ، وهي تحتوي على مسمى (عنوان) أو لقب الوظيفة التي يتم توصيفها والقسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة ، ثم التفاصيل الأساسية المتعلقة بها ، والهدف منها ، ويلي ذلك تحديد المهام والواجبات الرئيسية والثانوية ، ومعايير الجودة المطلوبة في أداء الوظيفة (إن وجدت).

شكل (١/٣) قائمة وصف الوظيفة

قائمة وصف الوظيفة

مسمى ولقب الوظيفة :
.....
القسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة .....
معلومات أساسيه عن الوظيفة:
.....
.....
الهدف من الوظيفة:
.....
.....
الأعمال والواجبات والجهات (الرئيسية والثانوية) :
.....
.....
المسئوليات (عن الأفراد . الأموال . المواد . الآلات .....) :
.....
.....
الظروف المادية والاجتماعية :
.....
.....
التدريب والتعليم :
.....
.....
شروط الاستخدام:
.....
.....
فرص الترقي والسلم الوظيفي:
.....
.....

ويتضح من القائمة السابقة أنها تتضمن الأعمال والمهام والواجبات الرئيسية والثانوية ، وتحديد المسئوليات عن الأفراد والآلات والمواد وكذلك طبيعة العلاقات المحيطة بالوظيفة ، كما توضح

الملامح الخاصة بالبيئة التي يؤدي فيها العمل أو الوظيفة ، سواء من الناحية المادية أو الاجتماعية . يلي ذلك ذكر التدريب والتعليم المطلوب لتأهيل الأفراد الجدد لشغل الوظيفة ، ثم تعرض بعد ذلك شروط الاستخدام المرتبطة بالوظيفة المراد توصيفها كالأجور والمرتبات ، وأخيراً فرص واحتمالات الترقي والسلم الوظيفي المتاح أمام شاغل الوظيفة.

خصائص الوظيفة :

هي قائمة توضح المهارات والاتجاهات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ، وغالبا ما يعبر عنها في شكل سلوكي (Cole, 1986) . ويوضح الشكل التالي قائمة خصائص الوظيفة:

شكل (٢/٣) قائمة خصائص الوظيفة

خصائص الوظيفة :			
العمل	المعارف	المهارات	الاتجاهات
- - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - -
- - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - -
- - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - -
- - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -	- - - -

حيث يوضح العمود الأول : الأعمال والمهام التي تحتوي عليها الوظيفة طبقا لما يسفر عنه وصف الوظيفة

العمود الثاني : يحتوي على المعارف المختلفة المطلوبة لأداء الأعمال والمهام مثل المعرفة الفنية والمعرفة الإدارية.

العمود الثالث: يحتوي على المهارات الأساسية لتحقيق مستوي الأداء المطلوب لكل عمل أو مهمة تشتمل عليه الوظيفة.

العمود الرابع: يحتوي على الاتجاهات وغالباً ما تكون الاتجاهات اجتماعية.

خصائص شاغل الوظيفة:

وهي قائمة توضح الخصائص والصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة (Wayna, 1989) وهي تتركز في :

- المتطلبات الجسمانية والبدنية (الصحة / العمر / المظهر العام.....)
- المؤهلات (المؤهلات العلمية / التدريب / المعرفة .....)
- مستوي الذكاء .....)
- الاستعدادات والقدرات الخاصة (قدرات فنية / يدوية .....)
- الاهتمامات (اجتماعية / عملية / بدنية ورياضية .....)
- الميول والنزعات (الاستقلالية. الاتزان. الدوافع .....)
- الظروف الشخصية والاجتماعية (العائلية / الشخصية ..... الخ)

٣/٣ أهمية تحليل وتوصيف الوظائف :

ان تحليل وتوصيف الوظائف يمثل أهمية كبيرة في مجالات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، فهي كما سبق الإشارة إليها تمثل حجر الزاوية لجميع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (عمران ، ١٩٩٩)، وفيما يلي سنعرض دور وأهمية تحليل وتوصيف الوظائف في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية.

١/٣/٣ تخطيط الموارد البشرية :

ان الخطوة الأولي لتخطيط القوي العاملة بالمنظمة تتمثل في تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لنشاط المنظمة ، وهذا ما تقدمه عملية تحليل وتوصيف الوظائف ، كما يسهم تحليل الوظائف في تحديد النوعيات المطلوبة من العمالة ، من خلال تحديده لأعباء ومسئوليات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توافرها فيمن يشغلها.

٢/٣/٣ اختيار الأفراد :

إن تحليل الوظائف يساهم في توضيح طبيعة العمل ومسئولياته ، والشروط اللازم توافرها فيمن يؤدي العمل ، كما يساعد تحليل الوظائف في وضع وتصميم برامج الاختيارات بأنواعها المختلفة ، بما يضمن اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة . كذلك يساهم توصيف الوظائف في تحديد متطلبات الوظائف والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف. وهذا بالطبع يؤدي إلي تطبيق المبدأ العلمي الهام وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (Lioyd & Leslie, 1993).

٣/٣/٣ توجيه العاملين الجدد :

يساعد تحليل الوظائف على اكتشاف مستويات المهارة لدي العاملين الجدد ، وكذلك اكتشاف نقاط الضعف لدي البعض الأخر والعمل على تلافيها أو الاستغناء عنهم.

وذلك بالإضافة إلي أن تحليل الوظائف يساهم في توفير المعلومات والحقائق أمام الأفراد الجدد الذين سيشغلون هذه الوظائف.

٤/٣/٣ إعداد وتقييم برامج التدريب :

يهدف التدريب إلي زيادة مهارات العاملين وتحسين أدائهم ، ولتحقيق فعالية التدريب لابد من التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلي العاملين وخصائصها ومسئولياتها ومتطلباتها ، وعلى ضوء ذلك يمكن وضع وتقييم برامج التدريب المناسبة بما يكفل أداء الموظف لعمله على وجه مرضٍ ، وتكشف الدراسة التحليلية للوظائف عن مواصفات وخصائص متطلبات الأعمال المختلفة ، وبالتالي يكون التحليل الوظيفي مطلبا أساسياً لتخطيط الجهود التدريبية .

٥/٣/٣ تحديد معدلات الأداء :

ان تحليل وتوصيف الوظائف يسهم في إعداد معدلات الأداء لكل عمل ، حيث انه من المعروف أن وضع المعدلات يتم بناء على تحديد الأعمال المطلوبة من العامل ودراسة طريقة العامل في أدائه لها ، ثم حساب الزمن الذي يستغرقه لتنفيذ كل عمل.

٦/٣/٣ تقييم أداء العاملين :

يساهم تحليل الوظائف في تحديد المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين ، وذلك من خلال مقارنة ما هو مفترض أداؤه بالأداء الفعلي للموظف للحكم على مستوي أدائه الوظيفي.

٧/٣/٣ تحديد سياسات الأجور والمرتبات :

ان تحديد الأجر العادل والمناسب لكل وظيفة يتم بناء على الأهمية النسبية لهذه الوظيفة ، وكذلك المعرفة التفصيلية والدقيقة للأعمال المطلوبة والظروف التي تؤدي فيها والخبرة والمهارة المطلوبة لتنفيذها ، وهذه البيانات جميعا يمكن الحصول عليها من خلال كشوف تحليل وتوصيف الوظائف ، ومن هنا تظهر أهمية تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد سياسات الأجور والمرتبات.

٨/٣/٣ إعداد سياسات النقل والترقية :

يستخدم تحليل وتوصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم للترقية ، حيث يقصد بالترقية شغل الموظف المرقي لوظيفة ذات مستوي من المسئولية والصعوبة اعلى من مستوي وظيفته الأولي . وبالتالي فالمطلوب عند إجراء الترقيات هو معرفة سلم الترقية Promotion Ladder الذي يتضمن الوظائف ذات المستويات المتدرجة من الصعوبة والمسئولية ، ويساهم تحليل وتوصيف الوظائف في هذا المجال عن طريق كشف لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقاتها ببعضها البعض.

كما يسهم التحليل الوظيفي في عملية النقل وذلك من خلال معرفة خصائص الوظيفة التي يتم النقل إليها ، وذلك من حيث طبيعة العمل ومستواه ومتطلباته .

٩/٣/٣ التطوير الفعال للتنظيم :

يفيد التحليل الوظيفي في التعرف على المشكلات التنظيمية ، وبالتالي يعطي الفرصة للمسئولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه المشكلات ، والحد من آثارها السلبية ، وهذا سوف يؤدي إلي ارتفاع مستوي الفعالية التنظيمية .

٤/٣ المتطلبات الواجب توافرها لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف :

لزيادة فعالية تحليل وتوصيف الوظائف يجب توافر الأسس التالية (محمد عثمان، حمدي المعاز، ١٩٩٨) :

- يجب أن يعكس تحليل الوظائف الوضع الفعلي والظروف الخاصة بالوظيفة، حيث ان البيانات التي يتم جمعها وتسجيلها وتحليلها يبني عليها قرارات هامة ومؤثرة على استمرارية المنظمة.
- يجب توفير أفراد وأخصائيين ذوي كفاءة ومهارة عالية في تحليل الوظائف ، بما يحقق دقة وموضوعية للنتائج التي يتم التوصل إليها.
- يجب ان تخضع عملية تحليل الوظيفة للمراجعة المستمرة كلما تغيرت الظروف الخاصة بالوظيفة حتى تعكس الوضع الفعلي للمنظمة.
- يجب تحليل الوظيفة بالطريقة التي تغطي الأغراض والأهداف التي تحققها دراسة الوظيفة بصفة عامة في الحياة العملية .
- يراعي أن تكون الوظائف المختارة للتحليل من الوظائف الأساسية في المنظمة، وليس من الوظائف الثانوية حتى تكون عملية التحليل والتوصيف اقتصادية.
- يجب حسن استخدام الأدوات المستخدمة في عملية جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظائف.

٥/٣ الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف :

تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدة خطوات تتخلص فيما يلي (Foot, & Hook, 1999) :

١/٥/٣ اختيار فريق الباحثين :

تتضمن هذه الخطوة تحديد واختيار نوعية فريق الباحثين الذين سوف يكلفون بعملية تحليل وتوصيف الوظيفة ، ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون ذوي خبرة سابقة بنوع النشاط الذي سوف يقومون بتحليل وتوصيف الوظائف الخاصة به ، حيث تختلف طبيعة الوظائف وموضوع التحليل باختلاف خبرة وتخصص أخصائي التحليل ، فتحليل وظائف مستشفي يختلف عن تحليل وظائف فندق أو شركة.

٢/٥/٣ تحديد أبعاد مشروع التحليل والوصف للإدارة والعاملين :

في هذه المرحلة يتم شرح مشروع التحليل والتوصيف للوظائف لكل من الإدارة والعاملين .

فبالنسبة للإدارة : ان هذا التوضيح سوف يؤدي إلي اقتناع الإدارة بأهمية هذا المشروع والنتائج المترتبة عليه ، وكذلك حتى تتعرف الإدارة على مدي التزاماتها قبل فريق الباحثين ، مثل توفير المعلومات وتوفير الدعم المادي اللازم للمشروع وتعاون القيادات مع الباحثين.

وبالنسبة للعاملين: نستهدف هنا تهيئة العاملين نفسيا لتقبل الإسهام بالجهد والبيانات والحقائق اللازمة للدراسة وللتعاون الإيجابي مع فريق الباحثين.

٣/٥/٣ تحديد أنواع الوظائف :

حيث يتم تحديد الوظائف الموجودة داخل المنظمة عند إجراء عملية التحليل والتوصيف ، ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بذلك من الهيكل التنظيمي للمنظمة أو ميزانية الوظائف ، وبناء على تحديد الوظائف يتم تحديد أنواع التخصصات المطلوب استخدامها في إجراء عملية التحليل والتوصيف ، وكذلك يتم تحديد المدة الزمنية اللازمة لإجراء الدارسة وتكلفتها .

٤/٥/٣ تحديد أنواع البيانات المطلوب جمعها :

يمكن تقسيم البيانات المطلوب جمعها إلي مجموعات :

- مجموعة تضم بيانات عن الوظائف مثل : مسمى الوظيفة . مسمى القسم أو الإدارة . مكان العمل.
- مجموعة تشمل بيانات عن الواجبات والمسئوليات والوظائف التي يلتزم بها شاغل الوظيفة.
- مجموعة تشمل بيانات عن الآلات والأدوات والمواد المستخدمة.
- مجموعة تشمل بيانات عن الظروف المحيطة بالعمل (مثل درجة الحرارة – التهوية . النظافة . الإضاءة . الاتصال مع الجمهور ....).
- مجموعة تشمل بيانات عن العلاقات مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة.

٥/٥/٣ تحديد أساليب وطرق جمع البيانات :

يشير الواقع العملي إلي وجود أكثر من طريقة أو أسلوب يمكن الاعتماد عليها في عملية جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف (George & John, 1993) ، ومن أهم هذه الطرق والأساليب:

١. الاستبيان

٢. الملاحظة المباشرة

٣. المقابلة الشخصية

٤. المذكرات أو اليوميات

أولاً : الاستبيان (الاستقصاء) QUESTIONNAIRES :

يستخدم أسلوب الاستبيان أو الاستقصاء كوسيلة في جمع البيانات عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها ، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب علي:

أ- وعي وثقافة العاملين بأهمية الدراسة والنتائج المترتبة عليها ونوعية الوظائف التي يتم تحليلها.

ب- الدقة في تصميم القائمة لتحقيق الهدف منها .

ويجب أن تراعي الاعتبارات التالية عند إعداد قوائم الاستبيان:

١. يجب أن يكون حجم القائمة مناسبا وغير مطول فلا تكون كبيرة بشكل يبعث الملل ولا صغيرة لا تغطي كافة البيانات.

٢. يجب إرسال قائمة الاستبيان بخطاب يوضح فيه الهدف من إجراء هذا الاستبيان ، والفائدة المتوقعة منه مع طلب التعاون بالإجابة الصريحة على الأسئلة.

٣. يجب اختبار القائمة قبل تعميمها للتأكد من صلاحيتها في توفير البيانات المطلوبة.

٤. مدي تناسب التوزيع الجغرافي للعينة على المنطقة أو المناطق التي يعمل بها شاغلوا الوظيفة.

٥. يجب مراعاة الآتي عند تصميم الأسئلة:

أ- صياغة الأسئلة بطريقة سهلة ومفهومة مع تجنب الأسئلة الغامضة.

ب- مراعاة تسلسل ومنطقية الأسئلة مع طبيعة الموضوع وتسلسله.

ج- يجب أن يتناول السؤال نقطة أو موضوعاً واحداً.

د- يجب أن تستخدم الأسئلة المغلقة عند السؤال عن حقائق بالإضافة إلي استخدام الأسئلة المفتوحة لضمان استرسال المستقصي منه في سرد البيانات التي يعلمها عن الوظيفة.

ه- يجب استخدام أسئلة رقابية لضمان دقة الإجابات.

و- الابتعاد عن الأسئلة الطويلة والمحرجة للمبحوث.

ز- يجب مراعاة لغة المبحوث بمعني ان تصاغ الأسئلة باللغة التي يفهمها المستقصى منه .

وفيما يلي نموذج لقائمة استبيان :

شكل (٣/٣) نموذج لقائمة استبيان

نموذج استبيان

لتحليل وتوصيف الوظائف

مسمى الوظيفة:

.....

الإدارة : ..... القسم : .....

موقع / مكان العمل: .....

برجاء التكرم بقراءة الأسئلة التالية بدقة والإجابة عليها بنفسك وذلك بدقة ووضوح :

أولا : واجبات الوظيفة :

ما هي الأعمال والواجبات التي تؤديها في وظيفتك :

أ . أعمال متكررة يوميا:

.....

.....

ب- أعمال دورية / موسمية :

.....

.....

حـ- أعمال عرضية / غير منتظمة:

.....

.....

ثانيا : الإشراف :

هل هناك أعمال تشرف عليها ؟ في حالة الإيجاب وضحها واذكر عدد مرؤوسيك :

.....

.....

ما هو نوع الإشراف الذي تمارسه على مرؤوسيك؟

إشراف عام يتضمن إصدار توجيهات وتعليمات ومراجعة نتائج العمل فقط

نعم ☐ لا ☐ بنسبة ☐

اشراف تفصيلي يتضمن مراجعة تفصيلية للعمل

نعم ☐ لا ☐ بنسبة ☐

ثالثا : المسئولية :

أ- هل أنت مسئول عن سجلات أو وثائق أو أوراق ذات قيمة وضح ذلك

.....

.....

ب- هل أنت مسئول ماليا عن اعتماد / صرف / حفظ نقدية / ومبالغ أو سلف مستديمة أو مؤقتة أو غيرها من المسئوليات المالية وضح ذلك

.....

.....

رابعا : الاتصالات :

هل طبيعة عملك تتطلب إجراء اتصالات مع الغير وضح

الجهة التي يتم الاتصال بها /	الغرض من الاتصال /	وسيلة الاتصال	/مدي تكرار الاتصال (دائم / متقارب / متباعد)

خامسا : المؤهلات والخبرة :

أ- ما هي الدرجة العلمية اللازمة لشغل هذه الوظيفة :

إعدادية ☐ ثانوية ☐ بكالوريوس ☐ مؤهل دراسي (من نوع خاص)

.....

ب- هل تعتقد أن وظيفتك تستلزم خبرة علمية معينة فيمن يشغلها :

نعم ☐ لا ☐

وفي حالة الإيجاب وضح :

نوع الخبرة المطلوبة	المدة اللازمة لاكتساب هذه الخبرة
- - - - - - - - - - - - - -	- - - - - - - - - - - -
- - - - - - - - - - - - - -	- - - - - - - - - - - -
- - - - - - - - - - - - - -	- - - - - - - - - - - -

حـ- هل تتطلب وظيفتك برامج تدريب معينة عند الالتحاق بالعمل :

نعم ☐ لا ☐

عنوان البرنامج	مدة البرنامج	الجهة التي نظمت البرنامج
- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -
- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -

المجهود الجسماني والذهني :

هل هناك قدرات جسمانية أو ذهنية لازمة لشغل هذه الوظيفة؟

.....

.....

ما هي الآلات والمعدات التي تستخدم بشكل منتظم أو غير منتظم وما هو الوقت المستغرق في الأداء على هذه الآلات والمعدات؟

.....

.....

هل هناك أي قدرات أخري لازمة لشغل الوظيفة لم تذكر من قبل؟

.....

.....

سادسا : ظروف العمل :

حدد عدد ساعات العمل التي تعملها يوميا أو أسبوعيا

.....

.....

ب- هل تعمل أوقات إضافية نعم ☐ لا ☐

وهل تتقاضى عليها أجرا أم لا

.....

.....

حـ- ما هي الظروف التي تؤدي فيها عملك من حيث

	جيدة	عادية	سيئة
الإضاءة			
التهوية			
درجة الحرارة			
الرطوبة			
الضوضاء			
أخرى ( )			

ء- ما هي المقترحات التي تري ضرورة الأخذ بها للتغلب على الصعوبات التي قد تقابلك في عملك؟

.....

.....

هـ- هل تتعرض لأخطار أو أمراض أو إصابات معينة نتيجة أداء العمل وضح ذلك.

.....

.....

و- بيانات شاغل الوظيفة

الاسم :- -

سنوات العمل في الوظيفة الحالية:- -

ويتميز هذا الأسلوب بسرعة وكفاءة الحصول على المعلومات وقلة التكلفة ولكن يعاب عليه أنه قد لا يحقق الفائدة إذا كان مستوى التعليم منخفضا ، بالإضافة إلى احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة ، كما أنها تحتاج إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة وتفريغها وتحليلها .

٢- **المقابلة الشخصية** Interview :

تعتبر المقابلة من الأساليب التي تستخدم لتجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها وتوصيفها حيث يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بإجراء عملية المقابلة مع الموظفين شاغلي الوظيفة ورئيسهم المباشر ، وذلك للتعرف على طبيعية عمل الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وظروف العمل ومتطلبات شغل الوظيفة.

وهناك بعض الاعتبارات الهامة التي تحقق الاستخدام الفعال لأسلوب المقابلة (السلمى ، ١٩٨١) وهي:

تأهيل الأشخاص الذين سوف يقومون بعمل المقابلات الشخصية ، وذلك بتوفير حد أدنى من المعرفة والمهارة والخبرة لهؤلاء الأشخاص عن أسلوب المقابلة ذاته وعن طبيعة العمل المكلفين به.

١. يجب أن يبدأ الفرد القائم بالمقابلة بعرض مقدمة مختصرة عن موضوع المقابلة ، والهدف منها من خلال تجميع بعض البيانات الخاصة بالوظيفة.
٢. يجب أن تكون المقابلة واضحة من البداية وان يكون الحوار باللغة التي تلائم الشخص شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.
٣. يجب أن يظهر اهتمام الفرد القائم بالمقابلة بالموظف شاغل الوظيفة وكذلك العمل الذي يقوم به.
٤. يجب أن يكون لدي الفرد القائم بالمقابلة خبرة اكتشاف جوانب التحيز الشخصية في حديث شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.
٥. يجب ان تكون المقابلة في وقت مناسب وألا تكون بشكل تحقيق وليس مقابلة.

واهم ما يميز المقابلة الشخصية :

تعطي فرصة اكبر للتعرف على طبيعة الوظيفة ومسئولياتها ، الأمر الذي يؤدي إلي دقة البيانات التي يتم جمعها وتقلل من سوء فهم الشخص شاغل الوظيفة أو المشرف عليه.

تلائم العاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة .

تتفادى العيوب الخاصة بقائمة الاستبيان مثل قلة عدد الردود وعدم تغطية شاغل الوظيفة لكل الأسئلة .

ولكن يعيب هذا الأسلوب أنه يحتاج إلي وقت وتكلفة كبيرة وعدد كبير من الباحثين على درجة عالية من الكفاءة. كما أن بعض الموظفين قد ينظرون إلى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية إعادة تصميم الأجور أو الرواتب ومن ثم فقد يبالغ بعض العاملين في تقدير أهمية أعمالهم ومسؤولياتهم أو التقليل من أهمية وظائف أخرى .

٣- **الملاحظة الشخصية (المباشرة)** Direct Observation :

يعتمد هذا الأسلوب على قيام الباحث بنفسه (أو بواسطة مساعديه) بملاحظة أداء العمل بشكل فعلي وتدوين الملاحظات المختلفة عن هذا الأداء في الاستمارة المعدة لهذا الغرض وتحت العناوين المناسبة لذلك. حيث أن رؤية العمل بصورة شخصية ومباشرة من جانب الباحث هو أهم ما يميز هذا الأسلوب حيث تتحقق واقعية البيانات كما أنها توفر على العمال كتابة واجباتهم ، كما أنها تزودنا بحقائق خطوات العمل وتفاصيله ، إلا انه يعيب هذه الطريقة إن شعور الفرد شاغل الوظيفة التي يتم تحليلها بأنه تحت الملاحظة أو المراقبة سوف يؤدي إلي التأثير على السلوك الخاص به ، وبالتالي هذا يؤثر على النتائج التي تحصل عليها . بالإضافة إلي انخفاض فعالية هذا الأسلوب كلما كانت الوظائف والأعمال المطلوب ملاحظتها تمهيداً لتحليلها وتوصيفها ذات طبيعة إدارية وليست يدوية.

٤- **المذكرات أو اليوميات** Dairies :

يعتبر هذا الأسلوب حديثا ، حيث يقوم الباحث بإعداد مذكرة يومية صغيرة تحتوي على عديد من البنود والعناوين الخاصة بتحليل وتوصيف الوظيفة ، ويطلب من شاغل الوظيفة أن يقوم بتسجيل الأعمال التي يقوم بها تحت العناوين المعدة لذلك في خلال فترة من الزمن.

وهذا الأسلوب يفيد في :

إعطاء صورة أكثر وضوحا ودقة عن الوظيفة المعنية.

توفير وقت عملية الملاحظة الشخصية وكذلك الجهد المبذول من جانب الباحث القائم بعملية البحث حيث أن التسجيل والملاحظة تتم بواسطة شاغلي الوظيفة.

ولكن قد يعاب عليه أن الموظف قد يتحيز ويبالغ في بعض الجوانب كما قد يقلل من بعض الجوانب الأخرى .

٦/٥/٣ جمع ومراجعة البيانات :

في هذه المرحلة يتم الجمع الفعلي للبيانات سواء عن طريق قوائم الاستبيان أو المقابلات أو الملاحظة الشخصية أو المذكرات ، ولا بد من تحديد الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم وعادة تكون هناك قائمة بأسمائهم ووظائفهم وأماكن عملهم، ثم يتم بعد ذلك مراجعة القوائم والاستبيان والنماذج ويتم استبعاد ما يشك في محتواها من بيانات أو معلومات.

٧/٥/٣ إعداد كشوف حصر الوظائف :

يتم حصر أنواع الوظائف والاتفاق على مسمياتها التي تتفق مع طبيعة العمل الذي تؤديه ، وذلك عن طريق تجميع الوظائف الخاصة لكل نشاط على حدة ثم تراجع مسميات الوظائف على البيانات المجموعة وقد يتم استبعاد بعض الوظائف أو تعديل بعضها.

٨/٥/٣ تحليل الوظائف :

بعد الانتهاء من إعداد كشوف حصر الوظائف نبدأ عملية تحليل الوظائف والتي تشتمل على ما يلي:

- مقدار الجهد المطلوب لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- حجم المسئوليات المترتبة على هذه الأعمال.
- ظروف العمل.
- الخبرات والتجارب السابقة المطلوبة للقيام بالوظيفة.

شكل (٣/٤) صورة لكشف تحليل الوظائف

كشف تحليل الوظيفة :

عناصر التحليل البيان

١- الجهد المطلوب :

أ- جسماني .....

ب- ذهني .....

٢- المسئوليات :

أ- عن أعمال مجموعة من العاملين .....

ب- عن الحوادث التي قد تصيب الغير .....

ج- عن ممتلكات الشركة .....

د- عن وضع سياسات الشركة .....

٣- الأعباء المترتبة على ظروف العمل :

أ- جو العمل وملاءمته للصحة .....

ب- الأخطار المصاحبة للعمل .....

ج- السفريات والانتقالات .....

٤- الجهد السابق اللازم للإعداد لشغل الوظيفة:

أ- المؤهل الدراسي .....

ب- معلومات عن الأنشطة بالشركة .....

ج- المظهر .....

د- معاملة الناس والبيع .....

هـ- اللياقة البدنية .....

٣/٥/٩ إعداد كشف توصيف الوظائف :

في هذه المرحلة يتم إعداد الكشوف الخاصة بتوصيف الوظائف وهي تحتوي على البيانات التالية:

بيانات عامة عن الوظيفة مثل الاسم / القسم / الإدارة

بيانات عن الأعمال التي تفرضها الوظيفة

تحديد للمسئوليات المترتبة على العمل

توصيف للظروف المحيطة بالأداء

الاشتراكات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة

شكل (٥/٣) صورة لكشف توصيف الوظائف

كشف توصيف الوظائف :

مسمى الوظيفة : .....

القسم : ..... الإدارة : .....

مكان العمل : .....

أولا : الأعمال المطلوبة من الوظيفة :

أ- أعمال متكررة يوميا :

.....

.....

ب- أعمال دورية / موسيمة :

.....

.....

ج- أعمال عرضية / غير منتظمة :

.....

.....

ثانيا المسئولية :

أ- عدد المرؤسين

ب- المسئوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة بحكم عمله:

.....

.....

ثالثا : الظروف المحيطة بالعمل:

أ- الآلات والأدوات المستخدمة :

.....

.....

ب- الظروف التي يؤدي فيها العمل:

.....

.....

ج- الأخطار التي يتعرض لها شاغل الوظيفة :

.....

.....

رابعا: الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة

١- التعليم .....

٢- المعلومات .....

٣- اللغات .....

٤- الخبرة السابقة .....

٥- اللياقة البدنية .....

٦/٣ أخطاء تحليل وتوصيف الوظيفة :

قد تشوب عملية تحليل وتوصيف الوظيفة بعض الأخطاء التي تؤثر سلبياً على كفاءة هذه العملية (ماهر ، ١٩٩٩).

ومن أهم هذه الأخطاء :

١. التغير في بيئة العمل : حيث تتغير بيئة العمل التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة وبالتالي يصبح وصف الوظيفة غير صالح للاعتماد عليه

عند إعداد تحليل الوظيفة وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانيات الختامية وهذا يترتب عليه تغيير أسلوب الأداء نفسه، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت، وبالتالي فالأمر يتطلب تغيير الوصف.

٢. اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم : وذلك يحدث عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه وذلك نتيجة عدم دقة تقديرية الشخص للإجابة. وبالتالي فإن هذا يؤدى إلى تقليل كفاءة التحليل لهذه الوظيفة.

٣. عدم تناسب الوظيفة المختارة لعملية التحليل : وذلك يحدث عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية وذلك يرجع إلى سببين.

٤. عدم الإلمام بالمجال الكلى لمهام الوظيفة. أى عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة بالوظائف الأخرى.

٥. عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها وتعمده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلى الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة.

٦. التغيير في سلوك شاغل الوظيفة : حيث أن عدم خبرة شاغل الوظيفة يؤدى إلى عدم اكتمال تحليل الوظيفة وبالتالي لا يعبر عن الواقع.

٧/٣ مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف :

هناك بعض المقومات التي يتوقف عليها تحليل وتوصيف الوظائف وتتمثل هذه المقومات فيما يلي :

١. قيام إدارة المنظمة بتدعيم وتأييد عملية وصف الوظائف ، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها.

٢. دقة وصحة البيانات التي اعتمدت عليها عملية تحليل وتوصيف الوظائف.

٣. حسن اختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف ، ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون لديهم المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية ، حيث يعتبر هذا أساساً هاماً لنجاح مشروع تحليل الوظيفة.

٤. يجب ان يعكس التحليل والتوصيف الوضع القائم وبالتالي ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشوف وصف وتحليل الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة.

٥. يجب أن يعكس مسمى أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساس الذي قامت من أجل تحقيقه . كذلك يجب ان يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل عوامل السن وسنوات الخبرة .. الخ .

٨/٣ الخلاصة :

تناولنا في هذا الفصل مفهوم عملية تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها ، باعتبارها الخطوة الأولي التي على ضوئها يتم وضع سياسات وأنشطة الموارد البشرية في المنظمة ، وكذلك استعرضنا الأسس اللازمة لزيادة فاعلية عملية تحليل وتوصف الوظائف.

ثم ناقشنا الخطوات الرئيسية لتحليل وتوصيف الوظائف من اختيار فريق الباحثين ، تحديد أبعاد مشروع التحليل ، تحديد الوظائف ، تحديد أنواع البيانات المطلوب ، جمعها وطرق جمع هذه البيانات ، جمع ومراجعة البيانات ، إعداد كشوف حصر الوظائف ، تحليل الوظائف ، إعداد كشف توصيف الوظائف . أوضحنا شرحاً تفصيلاً لكل أسلوب من أساليب جمع البيانات ، (الاستبيان ، المقابلة الشخصية ، الملاحظة الشخصية ، المذكرات أو اليوميات) والاعتبارات الهامة التي تحقق الاستخدام الفعال لكل أسلوب وكذلك استعرضنا نموذج استبيان لتحليل وتوصيف الوظائف وأيضاً كشف تحليل الوظيفة وكشف توصيف الوظيفة وأخيرا تناولنا مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف.

وبعد أن تعرضنا للعنصر الأول من العمليات التحويلية لنظام إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تحليل وتوصيف الوظيفة سوف نتعرض في الفصل التالي لعملية تخطيط الموارد البشرية وهى العنصر الثاني من العمليات التحويلية.

أسئلة

س/ إن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات.

ناقش هذه العبارة موضحاً :

- المقصود بتحليل وتوصيف الوظائف
- أهم المجالات التي تساهم عملية التحليل والتوصيف في دعمها (أي أهمية التحليل والتوصيف).

.....

.....

.....

.....

س/ وضح بتركيز واختصار الفرق بين وصف الوظيفة وخصائص الوظيفة وخصائص شاغل الوظيفة.

.....

.....

.....

.....

س/ تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدة خطوات ومراحل رئيسية. اشرح هذه الخطوات التي يجب إتباعها عند تحليل وتوصيف الوظائف.

.....

.....

.....

.....

س/ أكتب بإيجاز عن أهم الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها في جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف حتى يمكن تحليلها وتوصيفها.

.....

.....

.....

.....

س/ إن نجاح تحليل وتوصيف الوظائف يعتمد على مجموعة من المقومات الرئيسية الواجب توافرها. اشرح هذه العبارة.

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد ماهر (١٩٩٩)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : الدار الجامعية.

٢. على السلمى (١٩٨١) ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة : مكتبة غريب .

٣. كامل على متولي عمران (١٩٩٩) ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : النسر الذهبي .

٤. محمد عثمان إسماعيل، حمدي مصطفى المعاز (١٩٨٨)، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة : دار النهضة العربية .

٥. مصطفى مصطفى كامل (١٩٩٦) ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

6. **Foot, M., & Hook, C., (1999), introducing Human Resource Management.**
7. **Cole G. A., (1986): Personnel Management, Theory & Practice D.D Publication, Hawpsture.**
8. **George Milkovich and John W. Boundreau (1993), Human Resources Management, Homewood, I 11: Irwin.**
9. **Lioyd L. Byars and Lesliew. Rue, (1993), Humane Resources Management 3rd. ed. Homewood, I11: Irwin.**
10. **Schuler, Rondall H.S., OP. Cit.**
11. **Wayne F.C., (1989), Managing Human Resources, Mc- Grows Inc., London.**
12. **Wether, W.B., Davis K., (1993) Human Resources and Personnel Management., Mc Graw-Hill, Inc.**

الفصل الرابع

تخطيط الموارد البشرية

أهداف الفصل:

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على:

مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
أهداف و أهمية تخطيط الموارد البشرية.
من يخطط للموارد البشرية؟
المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.
المعوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية.
الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.
أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية.
الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.
تخطيط الموارد البشرية كمنظومة.

٤/١ مقدمة :

إن التخطيط هو وظيفة الإدارة التي تحاول التنبؤ بالمستقبل، من خلال استقراء أحداث الماضي والتوقعات المختلفة للمشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بغرض الوقوف على الحلول البديلة، لترشيد استخدام الموارد والإمكانيات المختلفة المتاحة للمنظمة.

ولا شك أن مجال تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة من المجالات الهامة، التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدرٍ عالٍ من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات المنظمة.

٤/٢ مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

يرى Walker (1989) أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.

أما (هاشم ، ١٩٨٩) فيرى أنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أداؤها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية.

وعرف (عمران ، ١٩٩٩) تخطيط الموارد البشرية بأنه: مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع

تحت الدراسة والإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية (القوى العاملة) جزءاً من الخطة العامة للمنشأة.

ويرى المؤلف أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

١. أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

٢. أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة، والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي وذلك خلال التوقيتات المناسبة.

٣. أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني ويقوم هذا التخطيط على أساسيين: الأول: يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة. الأساس الثاني: هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة. والخبرة مهما عظمت لا تغني عن البيانات والمعلومات، فهما يمثلان معاً هيكلاً متكاملاً وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.

٤. إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث أن احتياجات المنظمة من القوى العاملة يعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها.

٥. إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها. فمن الممكن إعداد خطط قصيرة الأجل وأخرى

طويلة الأجل وثالثة متوسطة الأجل، غير أنه كلما طالت فترة التخطيط زادت درجة عدم التأكد والعكس صحيح.

٣/٤ أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية :

١/٣/٤ أهداف تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي : (مصطفى ، ٢٠٠٠)

١. تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.

٢. ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.

٣. تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام. وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية، وكذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية والخدمية.

٤. مساعدة المسئولين في إدارة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات إلى تتطلبها المنظمة، وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد.

٥. تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين.

٦. ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي الهام.

٧. وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.

٨. المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.

٩. إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

٢/٣/٤ أهمية تخطيط الموارد البشرية :

وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (Georg & John, 1993):

١. إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشرى وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.

٢. يسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

٣. يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.

٤. يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعانى من عجز للعمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة – بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها.

٤/٤ من يخطط للموارد البشرية ؟

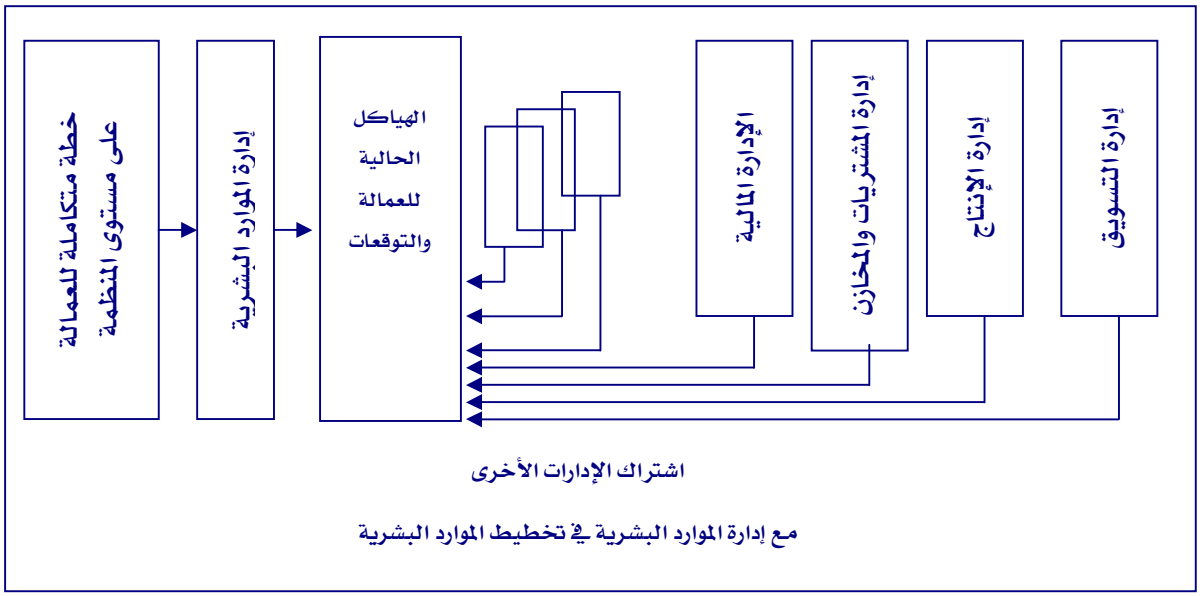
مما لا شك فيه أن عملية التخطيط عملية جماعية، أي أنها تتطلب تضافر جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملاً ومتكاملاً. والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية. إلا أن اعتبارات التكامل والشمول تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى وهى الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات، حيث يمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعاً على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة. وعلى أساس ذلك يجرى تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعه. وبالتالي يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة. وبالتبعية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة في الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية وما إلى ذلك (مصطفى ، ٢٠٠٠).

ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل أخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة. فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمع وتنسق بينها وتستفيد منها في وضع تخطيط للعمالة نابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات.

وقد تقتصر مساهمة الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر ذلك بمشاركتها بالرأي والمقترحات في هذا الصدد.

و يوضح الشكل التالي أسلوب التخطيط اللامركزى للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية في وضع تصور لهيكل العمالة بالمنظمة عن فترة قادمة.

شكل (١/٤) أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة



٥/٤ المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم المقومات التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط فعال وسليم للموارد البشرية بالمنظمة فيما يلي: (كامل، ١٩٩٦)

١. ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة وفعالة وذات ولاء وانتماء للمنظمة.

٢. إن تنبع أهداف تخطيط القوى العاملة من أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمنظمة.

٣. أن يتم وضع نظام متكامل للمعلومات الإدارية لتخطيط القوى البشرية يتكامل مع نظام المعلومات الإداري للمنظمة، وذلك حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشرى بالمنظمة.

٤. يجب أن يعكس تخطيط الموارد البشرية كافة المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً، ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للخطط الموضوعية وإمكانياتها من تحقيق أهداف المنظمة.

٦/٤ معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (منجى ومصطفى ، ١٩٨٨) :

١. وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له أكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية سواء في مجال التعليم أو التدريب.

٢. قصور المعلومات والبيانات عن العرض والطلب في سوق العمل، حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدى إلى صعوبة وضع تقديرات لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة، وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدى إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.

٣. التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل وأثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد، حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمى مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقدمهم الوظيفي.

٤. التعدد والتغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرض زيادات تحكمية في الأجور مما يؤدى إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.

٥. انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطى هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة.

٧/٤ الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدداً من الخطوات الواجب على المخطط اتباعها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي : (Bolton, 1997) ; (Groham & Bennett, 1999) ; (Stone, 1998).

٤/٧/١ تحديد الأهداف التنظيمية:

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التنظيم الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت أهدافاً تسويقية أو إنتاجية أو إدارية، ثم يتم بعد ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي يقوم التنظيم بتقديمها.

٤/٧/٢ التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لفترة مقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم و نوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أداؤه، أي معرفة أي تغيرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

لذا نجد أن التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية يتطلب أمرين هامين هما:

أ- أن تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوى العاملة أن يقوم بـ :

- تحليل طبيعة نشاط التنظيم ونظم الإنتاج والأدوات المستخدمة.
- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تحليل التنظيم.
- تقييم الوظائف إلى مجموعات نوعية.

ب- أن تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب في القائم بالتخطيط أن يقوم بعمل الآتي:

- تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه.
- تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.

- تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة.

٣/٧/٤ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

ينبغي أولاً أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد يأتي من:

- المصادر الداخلية والمتمثلة في الأفراد الذين يعملون في التنظيم.
- المصادر الخارجية والمتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلى خارج التنظيم.

أ - التنبؤ بعرض العمل الداخلي:

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي (المصادر الداخلية) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة (ولتكن خمس سنوات) حتى تتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب:

١. دراسة وتحليل هيكل العمال وتركيباته المختلفة من حيث:

- الأعداد.
- الكفاءات والمهارات.
- العمر.
- مدة الخدمة.
- التعليم.
- الإدارات والأقسام.
- النوع.
- الحالة الاجتماعية.
- المجموعات الوظيفية. ..... إلخ.

٢. دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة:

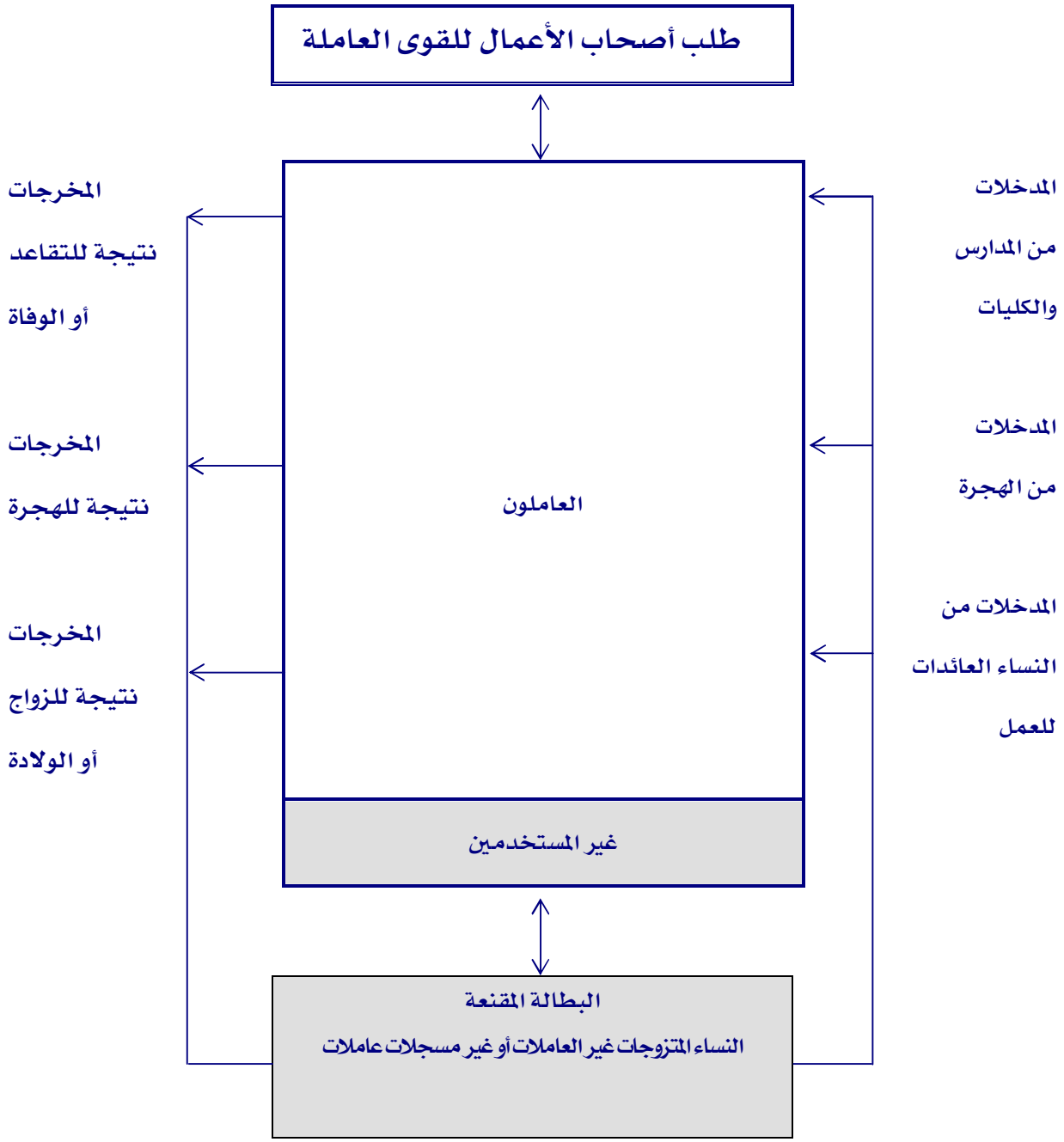
الغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها، ويمكن ببساطة التوصل إلى تقدير عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة خلال فترة إعداد خطة العمالة عن طريق المعادلة التالية:

عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة = عدد الأفراد المتاحين في أول الفترة + التعيين للأفراد الجدد + الإضافات التي تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها أو العودة من إعارة أو إجازة أو بعثة – النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإعارة أو الابتعاث أو الإجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة – حالات التقاعد عن العمل.

ب - التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:

تحتاج التنظيمات إلى تقدير لحجم العمالة الكلى في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بأرقام السكان الإجمالية آخذين في الاعتبار المدخلات لسوق العمل من أنظمة التعليم والتدريب والهجرة والتوطن، وكذلك المخرجات التي سوف يتم اجتذابها من جانب أصحاب الأعمال الآخرين ومستوى البطالة وتأثير الأفراد غير المسجلين كعاملين في سوق العمل كما يظهر في الشكل التالي:

شكل (٢/٤) العرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل



ولهذا فإنه من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجي (المصادر الخارجية) واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة:

- اتجاهات عرض العمل.
- اتجاهات الطلب على العمل من قبل التنظيمات الأخرى.

- اتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل.
- مؤشرات أخرى متاحة لسوق العمل.

٤/٧/٤ إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب :

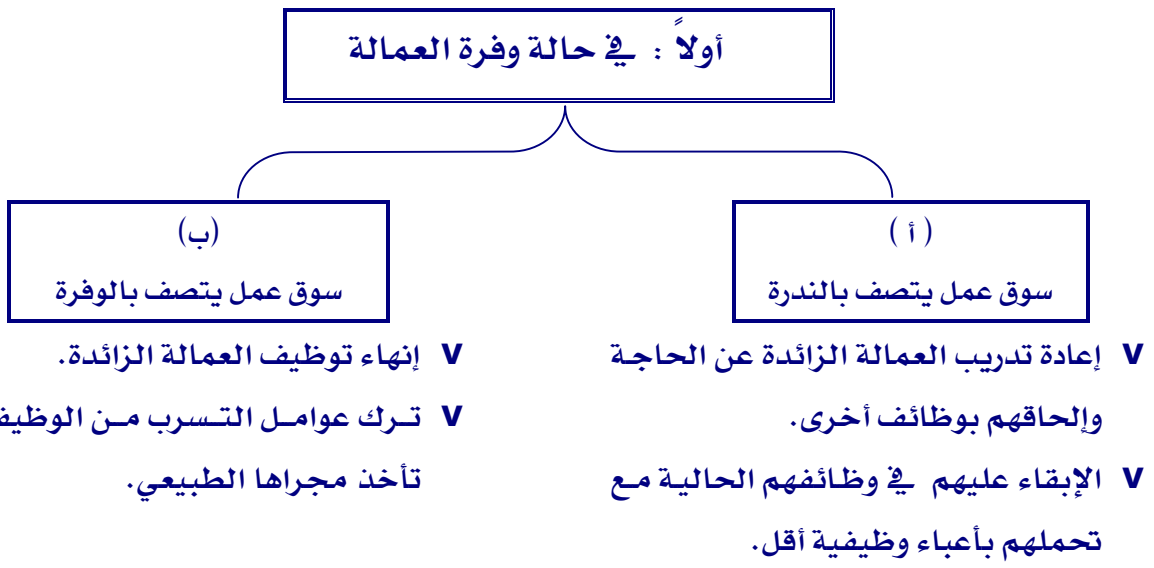
وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كما ونوعاً) وبين العرض المتوقع (كماً ونوعاً) خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط القوى العاملة للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف التنظيم (John, 1988).

وتوجد عدة استراتيجيات يمكن للتنظيم الاختيار من بينها للقضاء على الفائض أو العجز الذي يظهره تخطيط القوى العاملة، غير أن هذا الاختيار يجب أن يكون في ضوء ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة أو الوفرة في العمالة، كيف يتحقق هذا؟

الشكل رقم (٣/٤) يوضح البدائل المتاحة أمام الإدارة في حالة وفرة العمالة.

كما أن الشكل رقم (٤/٤) يوضح البدائل في حالة ندرة العمالة :

شكل رقم (٣/٤) استراتيجيات الإدارة في حالة وفرة العمالة



شكل رقم (٤/٤) استراتيجيات الإدارة في حالة ندرة العمالة

ثانياً: في حالة ندرة العمالة

(أ)
سوق عمل يتصف بالندرة

- تنشيط عمليات الاستقطاب أو الجذب للأفراد.
- التساهل في معايير الاختيار.
- رفع مستويات الأجور والمرتبات.
- تكثيف التدريب.
- تنوع العمل وزيادة الاختصاصات والمسئوليات.
- استخدام تكنولوجي كثيف لرأس المال.

(ب)
سوق عمل يتصف بالوفرة

- التشدد في معايير الاختيار.

٤/٧/٥ تطبيق الخطة:

أن التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للعمالة سوف يؤدى إلى تغذية خطة القوى البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار أنماط استخدام القوى العاملة، ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة القوى العاملة.

ويستتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تشمل تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبية التي سوف تعد لهم ولا شك أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات والتي تستوجب بالضرورة التأييد والاقتناع من جانب الإدارة العليا.

٤/٧/٦ التغذية العكسية:

ينظر دائماً لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية Process دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلا بد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة؛ ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف التنظيم في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

٤/٨ أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية :

تتعدد الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض من القوى العاملة ومن هذه الأساليب : معدل دوران العمالة، معدلات الأداء، سلاسل ماركوف (كامل ، ١٩٩٦).

٤/٨/١ معدل دوران العمالة:

يعبر معدل دوران العمالة عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة معينة سواء بسبب التقاعد أو النقل. وحتى يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية التنبؤ بالاحتياجات من العاملين فإنه يجب أن يعرف العدد المتوقع من العاملين الذين سيتركون العمل بالمنظمة. أما بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة أو خفض المستويات الإدارية أو عدد العاملين أو النقل. ويجب تحليل معدل الدوران لكل تقسيم من تقسيمات الوظائف ولكل إدارة، لأن هذا المعدل يمكن أن يختلف تماماً بين تقسيمات معينة للوظائف من إدارة لأخرى. ويجب أيضاً معرفة وتحليل أسباب ترك العاملين لوظائفهم أو للمنظمة، فهذا يفيد كثيراً في تطوير تخطيط الموارد البشرية، بل أيضاً لتطوير سياسات إدارية كثيرة مثل الاختيار والتدريب والقيادة والتحفيز وتقييم الأداء.

٤/٨/٢ معدلات الأداء :

يستخدم أسلوب معدلات الأداء كتعبير عن الوقت المستغرق في أداء وحدة العمل أو وحدة الناتج خلال فترة قادمة.

حيث أن عدد ساعات العمل اللازمة = معدل الأداء × عبء العمل خلال هذه الفترة. وبقسمة هذا الناتج على عدد ساعات العمل المتاحة ينتج العدد اللازم من العاملين لشغل الوظائف التكرارية.

٣/٨/٤ تحليل ماركوف Markov Analysis :

يعتبر أسلوب سلاسل ماركوف من أحد الأساليب التي تستخدم في مجالات تخطيط القوى العاملة، وذلك لأن عملية تخطيط القوى العاملة قد أخذت أبعاداً متعددة نظراً لكبر حجم المنظمة والتعامل مع أعداد كبيرة من العمالة بإضافة إلى تعقد وتشابك العملية الإنتاجية ، مما يكون من الصعب معه أن يتم القيام بالتنبؤ بالاعتماد على الخبرة وضرورة استخدام الأساليب المتقدمة في اتخاذ القرارات.

وقد استخدم تحليل ماركوف في أغراض تخطيط القوى العاملة حيث يقوم بالتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في فترة مستقبلة ، وذلك بناء على تقدير حجم و نوعية وتركيب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة من واقع خبرات الماضي وبغرض ثبات العوامل الأخرى التي تؤثر على معدلات التغير مثل سياسات المنظمة وبرامجها وذلك لاستنباط اتجاهات ومعدلات التغير، وبالتالي يمكن استنباط تركيب العمالة المستقبلي. ويعتمد أسلوب ماركوف على دراسة التغيرات المختلفة باعتبارها حركة من موقف معين أو حالة معينة في زمن معين إلى موقف أخر أو حالة أخرى في زمن لاحق، فإذا أمكن إعطاء نسبة توقع أو احتمال لحدوث هذا الانتقال فإن قيمة هذا الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية. وتستخدم هذه الفكرة في التنبؤ بحركة الأفراد في الوظائف المختلفة في المستقبل وهذه الحركة تتمثل في إحدى الحالات الآتية.

- الخروج من المنظمة لأي سبب (الفصل – الاستقالة – الإقالة – التقاعد – الوفاة – المرض – الإصابة – البعثات طويلة الأجل).
- الانتقال إلى وظيفة أخرى داخل المسار الوظيفي الذي يشغله الفرد سواء بالنقل أو الترقية.

فإذا فرض أن عدد المتقدمين لشغل وظيفة ما خلال السنوات الخمس الماضية هو (١٠٠) شخص، وأن عدد الذين تم اختيارهم لشغل هذه الوظيفة هو (١٠) أشخاص، فإن احتمال الانتقال من حالة "التقدم للوظيفة" إلى حالة "الاختيار" هو ١٠/١٠٠ = ٠,١٠، فإذا اتضح على سبيل المثال أن (٥) أشخاص من بين الذين تم اختيارهم للوظيفة في حاجة إلى التدريب، ورشحوا لتلقى برنامج تدريبي

معين فإن احتمال الترشيح لبرامج التدريب من بين الذين يتم اختيارهم لهذه الوظيفة يكون = ١٠/٥ = ٥٠٪ ويمكن من هذين الاحتمالين الانتقال من التقدم إلى الاختيار (٠,١٠) والانتقال من الاختيار إلى التدريب (٠,٥) معرفة احتمال ترشيح أي شخص يشغل هذه الوظيفة لتلقى برامج التدريب المناسبة لأن الاحتمال في هذه الحالة يكون محصلة تفاعل الاحتمالين المذكورين وهو : ٠,١٠ × ٠,٥٠ = ٠,٥٠ وهذا الاحتمال يسمى احتمالاً مركباً لأنه ناتج حاصل ضرب الاحتمالين السابقين البسيطين وهما:

- احتمال اختيار الفرد للوظيفة × احتمال ترشيحه لبرامج التدريب.

ويقوم استخدام "ماركوف" على عدد من الفروض التي يجب التأكد من صدقها قبل تطبيق هذه الطريقة وهى: -

أ- توافر البيانات الصادقة والدقيقة والمفصلة من حركة الأفراد من الوظائف المختلفة وإليها، ومن المنظمة وإليها، لدى إدارة الأفراد بالمنظمة، وأن تكون هذه البيانات متوافرة عن سلسلة زمنية طويلة (٥ سنوات مثلاً) وأن يمكن تحويل هذه البيانات إلى نسب واحتمالات.

ب- ثبات نظام الموارد البشرية نسبياً، وانتظامه، لأن الإسقاط للمستقبل من واقع الماضي يفترض أن كل العوامل المؤثرة في أحداث الماضي ثابتة في المستقبل أيضاً.

ت- يجب أن تتصف الأحداث الأولية التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الأحداث بالثبات النسبي.

٩/٤ الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية :

توجد عدة أساليب تعتبر أكثر شيوعاً في الاستخدام في الحياة العملية للتنبؤ بالطلب على العمالة ومن هذه الأساليب : (عبد الباقي ، ١٩٩٨)

١/٩/٤ خبرة الإدارة :

تعتمد هذه الطريقة على خبرة الإدارة ومقدرتها على التنبؤ بالمستقبل من الاحتياجات المطلوبة من العمالة لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية، وطبقاً لهذه الطريقة يتم التنبؤ بالطلب من العمال خلال الفترة الى تعد عنها الخطة عن طريق:

أ- قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتياجاته من العمالة في الفترة المستقبلية وذلك بناء على خبرته الشخصية على أن يسجل هذا في القائمة أو الاستمارة المعدة لذلك.

ب- عقد اجتماع عام لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة الخطة. ويتم ذلك في ضوء تحليل ودراسة توقعات كل منهم والتي يتم تسجيلها على القائمة أو الاستمارة المخصصة لهذا الغرض.

ويمكن تحسين هذا الأسلوب المبنى على خبرة الإدارة عن طريق الاستعانة ببعض الخبراء والمسئولين في المنظمة في إعداد تقديرات الطلب على العمالة مع مناقشتها بشكلٍ جماعي حتى نصل إلى تقديرات محددة ومقبولة من الجميع تمثل التنبؤات المطلوبة.

٢/٩/٤ تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال :

يعتمد التنبؤ بالطلب طبقاً لهذا الأسلوب على القيام بتحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال الموضوعة، والسؤال الآن هو :

كيف تتم دراسة وتحليل هذه الميزانيات والخطط ؟

يتم تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال عن طريق:

تحديد الأهداف التي تتضمنها الموازنات التقديرية وخطط الأعمال والتي تتمثل عادة في كمية الإنتاج المطلوب تحقيقها أو قيمة المبيعات المتوقعة.

دراسة وتحليل الموقف الراهن للعمالة (كماً/نوعاً) للتعرف على المهارات والمعارف والخبرات والنواحي المهنية والتي يؤثر عدم وجودها على تحقيق أهداف الموازنات التقديرية الموضوعة.

دراسة وتحليل خطط الإنتاج الموضوعة من حيث نوعية وكمية الأعمال المطلوبة ومعدلات الأداء الخاصة وحجم ونوعية العمالة اللازمة لتحقيقها (من الضروري مراعاة التغيرات المتوقعة في طرق وأساليب الإنتاج والتكنولوجيا والكفاءة الإنتاجية).

تقدير عدد العمالة الحالية في مختلف المهن والوظائف في كافة المستويات التنظيمية وكذلك أعداد العاملين الذين سينقلون من وظائفهم الحالية إلى وظائف أخرى وذلك أيضاً بالإضافة إلى أعداد العاملين الذين سيتم تدريبهم ليحلوا محلهم وبهذه الطريقة يمكننا تحديد الاحتياجات من العمالة (كماً/نوعاً).

١٠/٤ تخطيط الموارد البشرية كمنظومة :

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية كمنظومة تتألف من مجموعة من المدخلات تتمثل في البيانات أو المعلومات والحقائق والخبرة ثم عملية التخطيط بشقيها النوعي والكمي وأخيراً المخرجات متمثلة في جداول تقدير الاحتياجات من العمالة على مستوى المنظمة ويمكن تصويرها بالشكل التالي :

شكل (٥/٤) منظومة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

ويمثل تخطيط الموارد البشرية بهذا الشكل أساساً علمياً وعملياً لازماً قبل الاتجاه لاستقطاب واختيار وتعيين أفراد قوة العمل اللازمة للمنظمة.

٤/١١ الخلاصة :

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم تخطيط الموارد البشرية، ورغم كثرة الكتابات المتعلقة بالموارد البشرية إلا أنه لا يوجد تعريف شامل عام لما تعينه عملية تخطيط الموارد البشرية أو للأنشطة التي تمارس لتنفيذ هذه العملية.

ولقد استعرضنا بعض التعريفات لبعض الكتاب والباحثين وتوصلنا لبعض النتائج من هذه التعريفات ثم انتقلنا لبيان أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية. حيث يتجه تخطيط الموارد البشرية ليأخذ مكاناً من أماكن الصدارة في منظمات الأعمال الحديثة. فهذه المنظمات تواجه تحديات تنافسية تتطلب تدبير عمالة مناسبة. وكذلك فإن التغييرات التكنولوجية المستمرة تتطلب تغييرات نوعية وكمية في الموارد البشرية. ثم تعرضنا لبيان على من تقع مسئولية تخطيط الموارد البشرية وكيفية اشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة ثم عرضنا بعد ذلك المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط سليم للقوى البشرية على مستوى المنظمة،

ثم استعرضنا عدداً من المشكلات والمعوقات التي تعوق عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تحد من فعالية هذا النشاط وتقف حائلاً دون إمكانية الإعداد والتخطيط الجيد للموارد البشرية داخل المنظمات.

ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الخطوات التفصيلية لتخطيط الموارد البشرية من تحديد للأهداف التنظيمية ثم التنبؤ بالطلب ثم التنبؤ بالعرض ثم التوازن بين جانبي العرض والطلب ثم تطبيق الخطة وأخيراً تأتي عملية التغذية العكسية التي تعتبر خطوة هامة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة.

ثم استعرضنا بعض الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض مثل معدل دوران العمالة، معدلات الأداء، سلاسل ماركوف، وكذلك استعرضنا بعض الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب مثل خبرة الإدارة وتحليل الميزانيات التقديرية وخطط الأعمال وأخيراً عرضنا كيف يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية كمنظومة تشكل أساساً علمياً وعملياً لازماً قبل الاتجاه لاستقطاب واختيار وتعيين أفراد قوة العمل اللازمة للمنظمة كما سنرى في الفصول القادمة.

وبعد أن تعرضنا للعنصر الثاني من العمليات التحويلية لنظام إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في التخطيط سوف نتعرض في الفصل التالي لعملية الاستقطاب وهى العنصر الثالث من العمليات التحليلية.

أسئلة

س/ إن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة؟

أشرح هذه العبارة موضحاً الجوانب التالية :

- المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية.
- أهداف تخطيط الموارد البشرية.
- أهمية تخطيط الموارد البشرية.

.....

.....

.....

.....

س/ إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد – إلا أن هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي تكتنف هذه العملية الإدارية.

ناقش هذه العبارة موضحاً:

- المقصود بتخطيط الموارد البشرية.
- المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.

- المعوقات والمشكلات التي تقابل عملية تخطيط الموارد البشرية.

.....

.....

.....

.....

س/ إن التخطيط للموارد البشرية يعتبر محصلة العديد من المراحل والخطوات المتميزة المتتابعة في شكل منطقي.

- أشرح هذه العبارة موضحاً الموضوعات التالية:
- المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية.
- أهم الخطوات والمراحل لتخطيط الموارد البشرية.

.....

.....

.....

.....

س/ تتعدد الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض والطلب من القوى العاملة وضح أهم هذه الأساليب بإيجاز؟

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد سيد مصطفى، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، بدون ناشر.

٢. زكى محمود هاشم، (١٩٨٩)، مرجع سبق ذكره.

٣. كامل على متولي عمران، (١٩٩٩)، مرجع سبق ذكره.

٤. محمد عبد الفتاح منجى، محمد كمال مصطفى (١٩٨٨)، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: بيمكو للاستشارات الهندسية.

٥. مصطفى مصطفى كامل، (١٩٩٦)، مرجع سبق ذكره.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

6. **Bolton, Tervor, (1997), Human Resource Management, Black well, Cambridge.**
7. **Georg, Mikovich and John Boudream (1998), Op.cit.**
8. **Groham, H.T. & Bennett, Roger, (1999), London, Pittman Pub.**
9. **John, Bramham (1988), Practical Manpower Planning, London: institute of personal Management.**
10. **Stone, J. Raymond, (1998), Human Resource Management, New York, John Wiley & Sons.**
11. **Walker, James W., (1989), Human Resource Hanning, New York, McGraw – Hill Book Company.**

الفصل الخامس

الاستقطاب

أهداف الفصل :

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على :

مفهوم الاستقطاب.
قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين.
تحديد الأماكن الشاغرة.
مصادر الاستقطاب (داخلية – خارجية).
أهداف الاستقطاب.
طرق الاستقطاب.

١/٥ مقدمة :

بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد مقدار الفائض والعجز لدى المنظمة، وكيفية معالجة هذا الفائض أو العجز تظهر الحاجة إلى ترجمة هذه العملية وجعلها موضعاً للتنفيذ الفعلي، ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة، لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية، في المستويات الإدارية المختلفة. ولا شك أن دور مسئولي التوظيف داخل المنظمات الاقتصادية يتضح من خلال الإعداد اللازم لاستيفاء الموارد البشرية المطلوبة كما وكيفياً من خلال برنامج معد ومخطط لإنجاز هذه الخطة بأعلى كفاءة ممكنة، وذلك في حدود التوقيت الزمني الملائم لظروف ومتغيرات كل منظمة على حدة.

٢/٥ مفهوم الاستقطاب :

يرى (Werther & Davis, 1993) أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو "عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها".

ويعرف المؤلف عملية الاستقطاب Recruitment بأنها "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيداً لاختيارها وتحقيقاً لأهداف المنظمة".

وبناءً على ذلك يمكن أن نصل إلى :

١. إن عملية الاستقطاب ما هي إلا منظومة متكاملة تتشكل أبعادها من خمسة محاور أساسية على النحو التالي:

أ- الأهداف Objectives

ب- المدخلات Inputs

جـ - العمليات Processes

د- المخرجات Outputs

هـ- النتائج Results

وهذه الأبعاد مترابطة ومتكاملة معاً، حيث أن نجاح أو فشل عملية الاستقطاب يمكن أن يتم من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج، فكلما أمكن توفير الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة في أدائه بالأعداد والنوعيات المطلوبة زادت فعالية عملية الاستقطاب. فلا شك ان تقييم فعالية الاستقطاب يتطلب النظر إليه بمنظور اقتصادي شأنه في ذلك شأن أية عملية أو سياسة لها عائدها النهائي الذي يتمثل في حجم وقيمة الإنجاز المحقق.

٢. إن التوفيق في إعداد وتخطيط وتنفيذ خطة الموارد البشرية، وكذلك استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل يضمن نسبياً نجاحاً مناظراً في عملية الاختيار والانتقاء للعناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، بشرط مراعاة المعايير الموضوعة الخاصة بعملية الاختيار وحسن تطبيقها.

فعالية الاستقطاب :

تتوقف فعالية الاستقطاب على ما يلي:

٣/٥ قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين :

هناك عدة عوامل تؤثر في درجة إقبال الأفراد على التقدم للعمل بمنظمة أو بأخرى، وتتلخص أهم هذه العوامل فيما يلي : (مصطفى ، ٢٠٠٠)

أ- مجموعة الحوافز المادية المباشرة (الأجور وملحقاتها) والحوافز المادية غير المباشرة (الانتقالات والإسكان).

ب- فرص التعليم والتدريب التي يمكن إتاحتها داخل البلاد أو خارجها ومدى توافرها.

ج- فرص الترقي في السلم الوظيفي ومدى توافرها.

د- مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : التصميم العام للمبنى والتجهيز أو التأثيث والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة والنظافة .

هـ- اتجاهات ونظرة المجتمع للمنظمة من حيث طبيعة ومركز الوظيفة (أو الوظائف) المعلن عن الرغبة في شغلها.

و- موقع مكان العمل ومدى قربه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل العام ومحاور الطرق الرئيسية.

وتشكل هذه العوامل سمعة المنظمة أو صورتها العامة في أذهان الرأي العام. حيث نرى أن المنظمة التي تتوفر لها بعض أو كل عوامل الجذب السابقة وتنجح في إعلام الرأي العام بها تتوفر لها قدرة أكبر على استقطاب المتقدمين، ولذلك نجد عند إعلانها عن وظيفة (أو وظائف) أنها تستقبل عددا كبيرا من طلبات التوظف قد يفوق العدد المطلوب. وعلى الجانب الآخر نجد أن بعض المنظمات تعلن عن حاجتها لشغل وظائف معينة وينتهي أجل الإعلان دون أن يكتمل العدد المطلوب من المتقدمين، مما يضطرها لمعاودة البحث عن العمالة المطلوبة وتكرار الإعلان مرة أخرى .

٤/٥ تحديد الأماكن الشاغرة:

يعتبر تحديد الأماكن الشاغرة والتي تحتاج إلى تعيين لشغلها من العمليات الأساسية في الاستقطاب والجذب للأفراد المحتملين. ويمكن التوصل إلى تحديد الأماكن الشاغرة عن طريق تحديد واضح ودقيق للأهداف التي يسعى إليها التنظيم (كامل ، ١٩٩٦).

ولا شك أن مراجعة خطة الموارد البشرية يحدد بدرجة كبيرة طبيعة وحجم الوظائف الشاغرة في التنظيم والتي يراد شغلها. كما أن البيانات والمعلومات المتوافرة عن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تؤدى إلى تحقيق ذات الهدف. ويجب ملاحظة أن توافر المعلومات عن احتمال التغيير أو التطوير في التنظيم أو أهدافه وما يستتبعه من تغيير في السياسات والأنظمة القائمة وكذلك التغيرات التكنولوجية والظروف البيئية المحيطة قد يستتبعه احتمال ترك بعض الأفراد للعمل وبالتالي وجود بعض الوظائف الشاغرة التي يجب أن يعمل التنظيم على شغلها مرة أخرى، ولكن بالشكل والمتطلبات التي تتناسب مع طبيعة هذه التغيرات الجديدة.

٥/٥ مصادر الاستقطاب:

تعتبر عملية الاستقطاب من المهام الكبيرة الملقاة على عاتق مسئولي التوظف داخل المنظمات المختلفة. إذ يتعين عليهم اتخاذ قرار محدد لنوعية المصدر الذي سيتم الاعتماد عليه في توفير أفراد قوة العمل المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وتتمثل مصادر استقطاب الموارد البشرية في مصدرين رئيسين. (النجار ، ١٩٨٧).

مصادر الاستقطاب

مصادر داخلية	مصادر خارجية
من داخل المنظمة	من خارج المنظمة
(العاملون في الأجهزة المختلفة بالمنظمة)	(سوق العمل والعرض الخارجي)

أولاً : المصادر الداخلية :

تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في العاملين المناسبين من داخل المنظمة والذين يمكن الاعتماد على بعضهم في شغل الوظائف سواء على نفس المستوى من خلال النقل، أو على المستوى الأعلى من خلال الترقية. فقد تكون فلسفة المنظمة في إعطاء الأولوية لموظفيها في شغل بعض أو كل المراكز القيادية التي تخلو بها. ويسهل استخدام هذا المصدر كلما توفر للمنظمة تخطيط فعال للموارد البشرية يشرح صورة متكاملة عن الخبرات والمهارات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها. وفي هذه الحالة يتم تصميم ونشر إعلانات داخلية توجه للعاملين توضح طبيعة ومستوى الوظائف الشاغرة والشروط الخاصة بالتقدم لشغلها. أو قد يكون لدى إدارة الموارد البشرية بالمنظمة قوائم انتظار بأسماء العاملين الذين سبق تقدمهم لشغل هذه الوظائف ولم يكونوا مستوفين للشروط في ذلك الوقت، أو كانوا مستوفين لها لكن لم يلحقهم التعيين لتأخر ترتيبهم (Foot & Hook, 1999).

مزايا الاستقطاب من المصادر الداخلية:

هناك العديد من الجوانب الإيجابية (المزايا) والتي يمكن إيضاحها فيما يلي (عمران ، ١٩٩٩) :

أ- إن الاعتماد على الاستفادة من العاملين بداخل المنظمة يذلل الكثير من العقبات والمشاكل المرتبطة بعدم معرفة العاملين الجدد بسياسات المنظمة ولوائحها وأنظمتها، الأمر الذي يؤثر بالتبعية على أداء هؤلاء العاملين إيجابياً.

ب- تستطيع المنظمة توفير الكثير من التكاليف التي ترتبط ببرامج تعريف الموظفين الجدد بها من خلال الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية.

ج- من المتوقع نتيجة انتهاج المنظمة لسياسة الاستقطاب الداخلي انخفاض عدد التنظيمات غير الرسمية والمعارضة للتنظيم الرسمي ولا سيما التي لا تتوافق أهدافها معه. إذ أن العاملين أنفسهم سوف يحرصون على استمرار كيان التنظيم الرسمي وحمايته لأن هذا الأمر سيؤدى بالتبعية إلى تحقيق مصالحهم الفردية، ومن هنا تضمن هذه المنظمة محدودية تأثير التيارات والاتجاهات العارضة وهو هدف مطلوب وغاية مستهدفة.

د- يؤكد هذا الصدد على توفير عناصر الأمان والطمأنينة في نفوس العاملين بالمنظمة، مما يحقق المزيد من الاستقرار الوظيفي ودفعهم إلى تكريس جهودهم على العطاء والإضافة والمبادأة ومحاولة الإبداع، ولا شك أن تلك العناصر كفيلة بتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

ه- إن اللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية يسهل كثيراً على مسئولي التوظيف إنجاز عمليات الاستقطاب، وعملية الاختيار لأفراد معينين مشهود لهم بالكفاءة المتميزة في المجال التطبيقي.

و- إن الاعتماد على المصادر الداخلية سوف يؤدى إلى زيادة الروح المعنوية لدى العاملين الحاليين الأمر الذي يؤدى إلى زيادة درجة الانتماء والولاء للمنظمة، وذلك يضمن نسبياً تخفيض معدلات دوران العمل ونسبة التغيب عن العمل.

عيوب الاستقطاب من المصادر الداخلية:

هناك بعض الجوانب السلبية (العيوب) لاستخدام مثل ذلك المصدر من مصادر الاستقطاب، تتمثل فيما يلي:

أ- عدم توافر العناصر البشرية القادرة على أداء العمل والراغبة فيه في داخل المنظمة وخاصة الوظائف التخصصية الدقيقة، مثل المبرمجين والمحللين في حالة استخدام الحاسب الآلي في التشغيل وأداء الأعمال.

ب- إن الاستمرار في الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية قد يؤدى بالعاملين إلى الركود والخمول، حيث أن الاستقطاب من الخارج قد يؤدى إلى إدخال دم جديد للمنظمة مما ينشطها على الأداء، ولا شك أن هذا الأمر يعتبر واضحاً بالنسبة للوظائف القيادية.

ج- قد يصعب الاعتماد على مثل ذلك المصدر في حالة الطوارئ، أي خلو بعض الوظائف من شاغلها لأسباب طارئة لم تكن في حسبان القائمين مثل الوفاة، الاستقالة، العجز الكلى، الندب الحكومى، حيث قد لا تتوافر الكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظائف من الداخل.

ثانياً: المصادر الخارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية للاستقطاب التي يمكن الاعتماد عليها في توفير واستقطاب المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة وتتمثل أهم هذه المصادر في:

١. وسائل الإعلان والدعاية المختلفة، حيث يعتبر الإعلان من الوسائل الفعالة لتوفير المهارات المطلوبة للمنظمة، وقد ازدادت أهميته في الوقت الحاضر لسببين هما:

أ- توسيع دائرة الاختيار أمام المنظمة لقراءة غالبية الباحثين عن عمل بالإعلانات الخاصة عن الوظائف الشاغرة وبالتالي يترتب على الإعلان تقدم عدد كبير من الأفراد.

ب- يمكن الاستفادة من الإعلان في تقديم معلومات أكثر عن الوظيفة والمنظمة مثل الشروط العامة الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة والمهارات اللازمة.

٢. مكاتب العمل وهيئات التوظيف والتي تعتبر من المصادر الخارجية الهامة في توفير المهارات اللازمة للمنظمة سواء كانت مكاتب حكومية أو خاصة، وعادة تقوم مكاتب العمل بتسجيل راغبي العمل وتصنيفهم وفقاً للمهنة والمؤهل ودرجة المهارات وطبقاً للأنشطة الاقتصادية المختلفة.

٣. العاملون بالمنظمة، حيث يعتبر هذا المصدر من المصادر الشائعة عن توفير العمالة المطلوبة على أساس أن للعاملين بالمنظمة أقارب وزملاء ومعارف قد يرغبون في العمل ويعملون بالشركات الأخرى.

٤. المدارس والجامعات والمعاهد العليا، حيث تقوم كثير من المنظمات بالاتصال بالكليات والمعاهد العليا، وتكوين علاقة مستمرة معها لتوفير نوعيات معينة من العمالة المطلوبة حيث يمكن أن تطلب المنظمة ترشيح أوائل الخرجين أو تنشر إعلانات تحث الخريجين على التقدم لشغل الوظائف.

٥. النقابات والاتحادات العمالية وذلك لاستقطاب شاغلي الوظائف الفنية ووظائف العمال المهرة.

٦. الأكفاء من العاملين أو العاملات بالمنظمات الأخرى، إما من خلال الانتداب أو الاستعارة أو التعاقد.

مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية :

أ- إن الاعتماد على المصادر الخارجية في الاستقطاب يؤدى إلى ضمان استحداث الدم الجديد بما يحمله من أفكار وأراء واتجاهات جديدة غير مطبقة من قبل بالمنظمة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة اقتصادية ممكنة وفي حدود اقتصاديات التشغيل الزمنية.

ب- إن الاعتماد على المصادر الخارجية في الاستقطاب قد يمكن المسئولين من الحصول على الكفاءات المتميزة من سوق العمل الخارجي، خاصة إذا كان الاستقطاب لشغل الوظائف الفنية أو الإدارية في المستويات الأولى في التنظيم.

ج- إن المصادر الخارجية في الاستقطاب قد تكون هي المصادر الوحيدة المتاحة في حالة ندرة وعدم توافر الكفاءات المطلوبة بين العاملين الحاليين في المنظمة.

د- إن الاعتماد على هذه المصادر قد تكون أقل تكلفة وأكثر موضوعية من الاعتماد على المصادر الداخلية، وذلك بغية البعد عن المحاباة أو صلات النسب والمصاهرة.

عيوب الاستقطاب من المصادر الخارجية :

أ- مقاومة العاملين القدامى للتغير الذي يطرأ من جراء إدخال عناصر بشرية جديدة في المنظمة، حيث تظهر هذه المقاومة في مظاهر عديدة منها عدم التعاون أو إخفاء معلومات وبيانات.

ب- إن عدم دراية الأفراد الجدد بسياسات وأنظمة المنظمة وهيكلها التنظيمي ولوائحها المختلفة يعتبر أحد المعوقات التي تواجههم أثناء حياتهم الوظيفية، ومن ثم فإن التعرف على هذه الأوضاع والتكيف معها يستلزم فترة زمنية طويلة نسبياً.

ج- إن ارتفاع تكلفة الاستقطاب الخارجي يشكل عبئاً مالياً إضافياً تتحمله ميزانية التوظيف بالمنظمة، الأمر الذي قد يدفع البعض إلى تفضيل سياسة التوظيف من الداخل تخفيفاً لهذه الأعباء.

د- قد يؤدى الاعتماد على هذه المصادر إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين الحاليين الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء والإنتاجية خاصة إذا كان الأمر يتعلق بشغل الوظائف القيادية.

٦/٥ أهداف الاستقطاب :

١. تهدف عملية الاستقطاب إلى تقليل عدد الأفراد المتقدمين للعمل، والذين سوف نقوم بالاختيار من بينهم طبقاً للاشتراطات والمعايير الموضوعة لعملية الاختيار. وهذا سوف يؤدى إلى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت الذي تستغرقه والجهد المصاحب له (Cascio, 1990).

٢. تساعد عملية الاستقطاب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدماً من أن تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم المتعددة. وهذا يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم وللأفراد والذي يعتبر الطريق السليم للوصول إلى اختيار الفرد الملائم لشغل الوظيفة المعنية.

٣. تساهم عملية الاستقطاب في زيادة فعالية الاختيار وبالتالي في زيادة فعالية كل من المنظمة وأفراد القوى العاملة بها سواء في المستقبل القريب أو المستقبل البعيد.

٤. المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة (Cook, 1998).

٥. المساعدة في زيادة معدل استقرار العمالة وبالتالي ضمان استمرارية نجاح المنظمة.

٧/٥ طرق الاستقطاب:

قدم الباحثان (Marjone & stephen, 1998) عدة طرق يمكن الاستعانة بها من جانب مسئولي التوظيف لإنجاز مهمة الاستقطاب وهى:

أ- المخاطبة أو الحديث بين الأشخاص : حيث تعتبر طريقة المخاطبة أو الحديث بين الأشخاص من أحسن طرق الاستقطاب نظراً لاعتماد هذه الطريقة على التوصيات المقدمة من الأقارب أو الأصدقاء الشديدي الصلة بالأفراد محل الاستقطاب، وجدير بالذكر أن كثيراً من الشركات في الخارج تعد برامج الاستقطاب على أساس هذه الطريقة، حيث تشجع أفراد قوة العمل بها لجذب أصدقائهم الأكفاء.

ب- التنظيمات العمالية الحكومية : حيث تتولى هذه التنظيمات مسئولية تقديم خدماتها العامة في مجال الاستقطاب لمختلف المنظمات يساعدها على ذلك ما يتوفر لها من معلومات تفصيلية عن أفراد قوة العمل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة المختلفة. فضلاً عن إمكانية قيامها ببعض الاختبارات للوقوف على مدى قدرات هؤلاء الأفراد ومهاراتهم، إلا أنه لوحظ أن الكثير من الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً لا يقبلون على مثل هذه التنظيمات لمساعدتهم في توفير فرص عمل مناسبة لهم لتشككهم في قدرتها على ذلك في حين نجد أن هذا الإقبال يأتي من قبل العمالة غير الماهرة.

ج- التنظيمات العمالية الخاصة : حيث تقوم التنظيمات العمالية الخاصة بتقديم خدماتها في شكل تخصصي بالنسبة لشاغلي المهن والمهارات المتخصصة في الأعمال الإدارية وغير الإدارية مقابل أتعاب. إما أن يدفعها العامل المرشح للوظيفة أو المنظمة الطالبة، ولا شك في أن التنافس في الحصول على الوظيفة يصبح شديداً ويأتي لصالح الأفراد ذوى المهارات والخبرات المتخصصة.

د- الإعلانات : تعتبر الإعلانات طريقة من طرق الاستقطاب حيث نجد أن هناك تقسيماً نوعياً مميزاً يفرق بين الأنواع التالية (سويلم، ١٩٨١).

١. إعلان قائمة بالوظائف الشاغرة خارج المنظمة وهى طريقة اقتصادية للإعلان إذا كان موقع المنظمة قريباً من مناطق الحركة والنشاط الاقتصادي.

٢. الإعلان في الصحف الوطنية لضمان وصول الإعلان لأكبر قاعدة ممكنة من الأفراد. ويعتبر الإعلان في الصحف الوطنية من الوسائل الشائعة الاستخدام، وإن كان يعيبه تحمل المنظمة لتكلفة مرتفعة كثمن للإعلان علاوة على تكلفة الضياع الناتج عن استجابة الأفراد غير المطلوبين.

٣. الإعلان في الصحف المحلية حيث يخدم هذا الأسلوب الأفراد الباحثين عن فرص عمل متاحة على النطاق المحلى، ومن ثم فإن كسب هذه الفرص الوظيفية أعلى من مثيلاتها المنشودة في الصحف الوطنية نظراً لعدم مزاحمة قارئي الصحف الوطنية في الحصول على الوظائف المتاحة إقليمياً.

٤. الإعلان في الصحف المتخصصة، حيث أن الإعلان في هذه الصحف يتسم بالتخصص إيماناً بأن قارئي الصحف متخصصين أيضاً، مما يخفض من التكلفة الاقتصادية والأعباء المرتبطة بالجهد والزمن المستغرق في إنجاز عملية الاستقطاب ومن بعدها عملية الاختيار.

و- المدارس والجامعات : حيث يوجد للمدارس والجامعات دور في إمداد المنظمات بأفراد قوة العمل اللازمين لهما، وهذا الدور يستمد كيانه الراسخ من كونه المصدر والمهيمن الأساسي للهيكل المعروض من الموارد البشرية داخل سوق العمل.

ز- التنظيمات المهنية والاتحادات العمالية : حيث يتم استعراض الفرص الوظيفية المتاحة بكافة تفاصيلها المرتبطة بمواصفات شاغلها ومتطلبات الوظيفة في الندوات والمؤتمرات والاجتماعات الدورية كخدمة للأعضاء المنتمين لهذه التنظيمات والاتحادات.

٨/٥ الخلاصة :

في هذا الفصل ناقشنا مفهوم الاستقطاب كنشاط رئيسي لمدير إدارة الموارد البشرية بصفته المسئول عن توفير العمالة التي تلبى احتياجات المنظمة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ثم ناقشنا كيف يكون الاستقطاب فعالاً وذلك من خلال قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين وتحديد الأماكن الشاغرة التي تحتاج إلى تعيين لشغلها ثم عرضنا مصادر الاستقطاب سواء الداخلية (من داخل المنظمة) أو الخارجية (من سوق العمل والعرض الخارجي) ومزايا وعيوب كل منهما.

ثم انتقلنا إلى بيان أهداف عملية الاستقطاب، وأخيراً تطرقنا إلى الطرق المختلفة لعملية الاستقطاب وبانتهاء عملية الاستقطاب وهى النقطة الثالثة للعمليات التحويلية سوف نتعرض في الفصل التالي إلى عملية الاختيار وهى تعتبر العنصر الرابع من العمليات التحويلية لنظام الموارد البشرية.

أسئلة

س/إن عملية الاستقطاب تعتبر أحد الركائز الهامة لإدارة الموارد البشرية في أي مشروع أياً كان هدفه أو نشاطه وأياً كان حجمه أو مجال أعماله.

أشرح هذه العبارة موضحاً :

- مفهوم عملية الاستقطاب وأبعادها الرئيسية.
- الاعتبارات التي تتوقف عليها فعالية الاستقطاب.
- أهداف عملية الاستقطاب.

.....

.....

.....

.....

.....

س/تكلم عن المصادر المختلفة لاستقطاب الموارد البشرية بالمنظمة موضحاً المصادر والعيوب والمزايا.

.....

.....

.....

س/وضح أهم طرق استقطاب الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة.

.....

.....

.....

المراجع

المراجع العربية :

١. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، (بدون ناشر).

٢. محمد محمد سويلم (١٩٨١)، نظام الانتقاء، أحد الموضوعات الواردة بالموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية).

٣. مصطفى مصطفى كامل (١٩٩٦)، مرجع سبق ذكره.

٤. كامل عمران (١٩٩٩)، مرجع سبق ذكره.

٥. نبيل الحسينى النجار (١٩٨٧)، إدارة الأفراد (القاهرة – مكتبة عين شمس).

المراجع الأجنبية:

6. **Cascio, Wayne F. (1990), Managing Human Resources: Productivity Quality of work life, profits, 2nd ed., New York: McGrow-Hill Book Co.**
7. **Cook, M., (1998), Personal Selection. Adding value Through People, John Wiley & Sons, New York.**
8. **Foot, M., & Hook, C., Op. Cit.**
9. **Marjone, Corbridge & Stephen, Pilbeam, (1998), Employment Resourcing, Pittman Pub., London.**
10. **Werther, W.B., & Davis, Keith, (1993), Op.cit.**

الفصل السادس

الاختيـــار

أهداف الفصل :

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على :

مفهوم الاختيار.
أهداف الاختيار.
أهمية الاختيار.
مراحل عملية الاختيار.

٦/١ مقدمة

تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية بها، وبالتالي كان لا بد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية. وتنبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشرى إلى أقصى حدٍ ممكن لا يتأتى إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وإمكاناته. فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة.

وتعد سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ولا شك أن عملية جذب العناصر البشرية المناسبة بالعدد و النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب (الاستقطاب) يرتبط تماماً بعملية انتقاء أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة (الاختيار) حيث تتوقف فعالية الاختيار ونجاحه على فعالية الاستقطاب ونجاحه، فجذب أفضل العناصر البشرية يسهل من عملية الاختيار والانتقاء بين عدد أقل ممن تتوافر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة المطلوب شغلها.

٦/٢ مفهوم الاختيار:

إن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة، وأنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها.

ويتمثل المفهوم العلمي للاختيار في " انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات ولتحقيق هذا الهدف المنشود داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة، فإن الأمر يتطلب ضرورة الربط والتنسيق بين سياسات الأفراد (تخطيط القوى العاملة، تحليل وتوصيف الوظائف، الاختيار والتعيين..... إلخ) نظراً للتداخل

الواضح بينها، على نحو يضمن سلامة التخطيط ودقة التنفيذ وضمان النتائج وبلوغ الأهداف والغايات (Cook, 1998).

وتتضمن سياسة الاختيار عدة جوانب رئيسية فبجانب أنها تتيح فرصة المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، فإنها تحدد الأسس العامة التي تحكم وضع برنامج توفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة، وبصفة عامة يجب مراعاة الجوانب التالية عند وضع هذه السياسة : (French, 1998)

١. أن تتضمن السياسة تحديد الاشتراطات العامة الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة مثل الجنس، السن، المؤهل، وغير ذلك من شروط يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، وفقاً لما هو محدد بكارت الوصف، مع تحديد نوعية البيانات التي يتقدم بها طالب الوظيفة.
٢. تحديد الأسس والقواعد العامة المنظمة للبحث عن المهارات اللازمة للمنظمة من سوق العمل، والطرق المستخدمة في البحث عن العمالة من المصادر المختلفة، والاتصال بهذه المصادر.
٣. تحديد أسس التعامل مع مكاتب الاستخدام وهل تقتصر على المكاتب الحكومية فقط أم المكاتب الخاصة أم النوعين معاً.
٤. تحديد الأسس التي تحكم الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ونوعية الوسائل الواجب استخدامها.
٥. تنظيم إجراءات الاختيار والمبادئ العامة التي تحكم تلك الإجراءات.

٣/٦ أهداف الاختيار :

تتمثل أهداف عملية الاختيار فيما يلي :

١. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
٢. وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
٣. إعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.

٤. تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

٤/٦ أهمية الاختيار :

١. يعتبر الاختيار عملية ذات أهمية كبيرة لمعظم المنظمات، حيث يمكن أن يؤدى إلى ما يلي : (إسماعيل والمعاز، ١٩٩٨)

٢. الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدى إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظمة، فضلاً عن بقائها واستمرارها.

٣. إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدى إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.

٤. خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المنظمة خصوصاً في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل.

٥. توزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة.

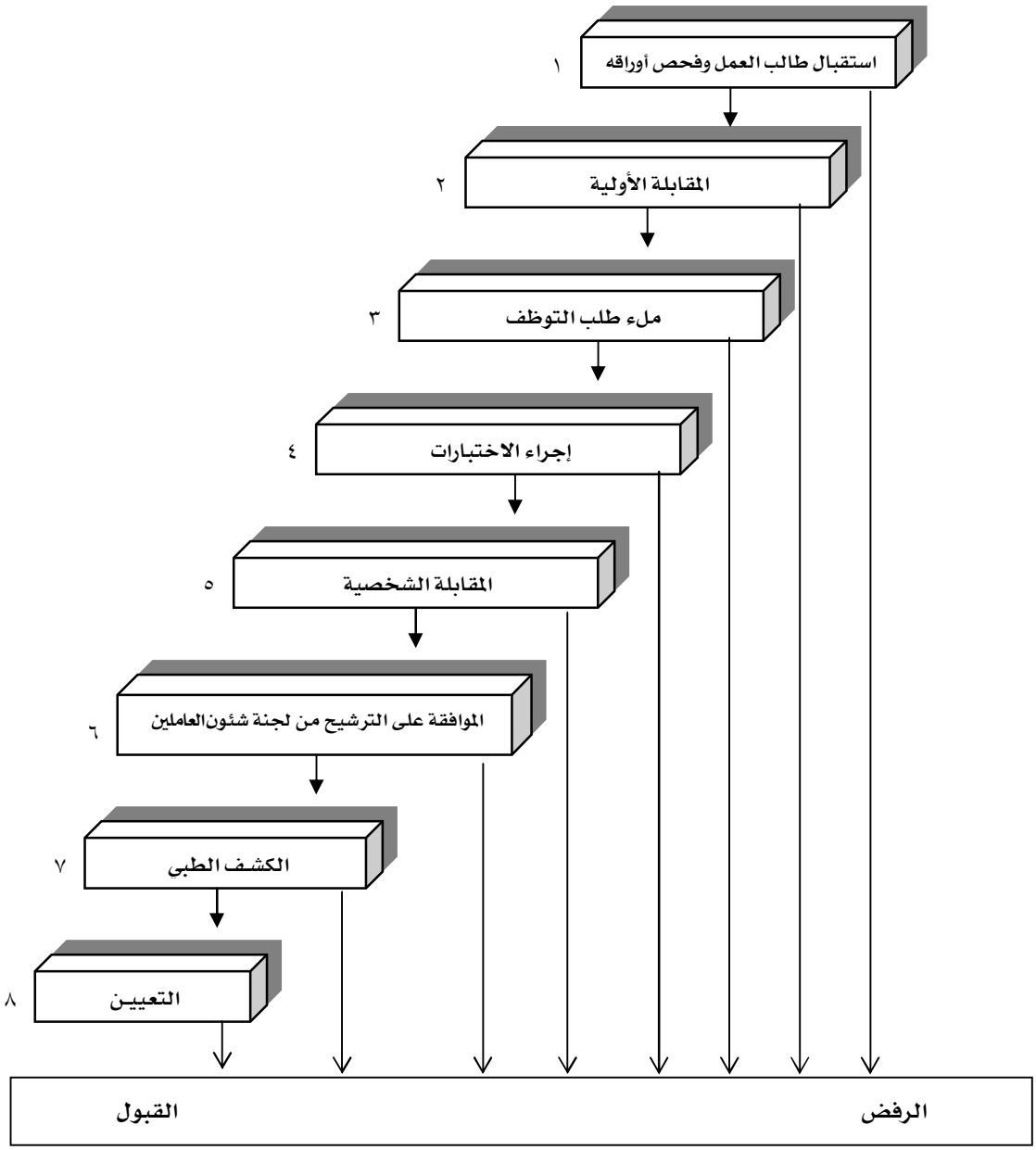
٦. رفع الروح المعنوية للعاملين أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحقيق الاستقرار في العمل.

٧. توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدى إلى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور والمرتبات.

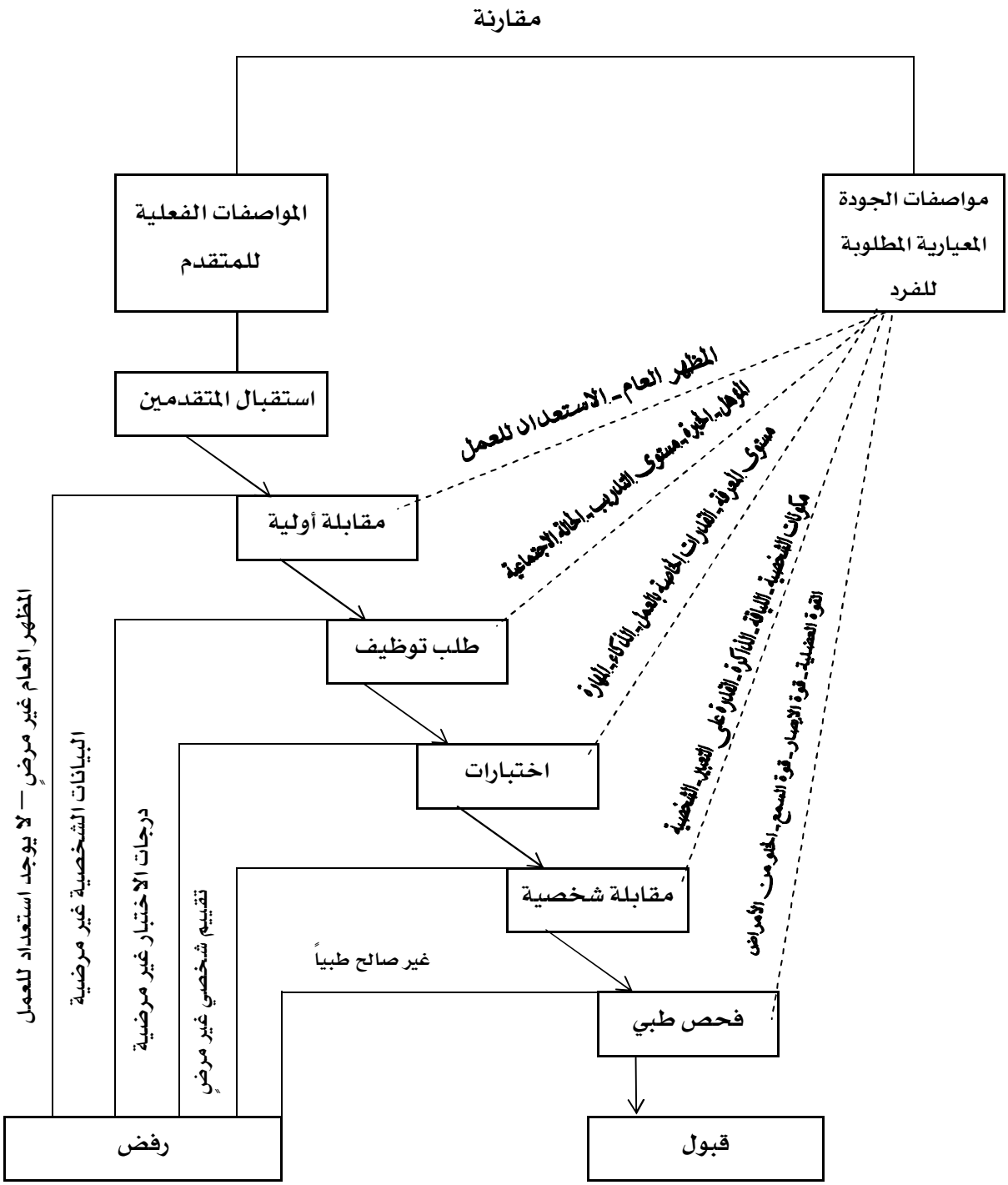
٥/٦ مراحل عملية الاختيار:

على الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين الكتاب حول المراحل التي يمكن اتباعها عند الاختيار إلا أن هناك شبه إجماع بين هذه الآراء على الخطوات التالية والتي يمكن تصويرها في الشكل (١/٦) التالي (Shackleton, 1995):

شكل (١/٦) مراحل عملية الاختيار

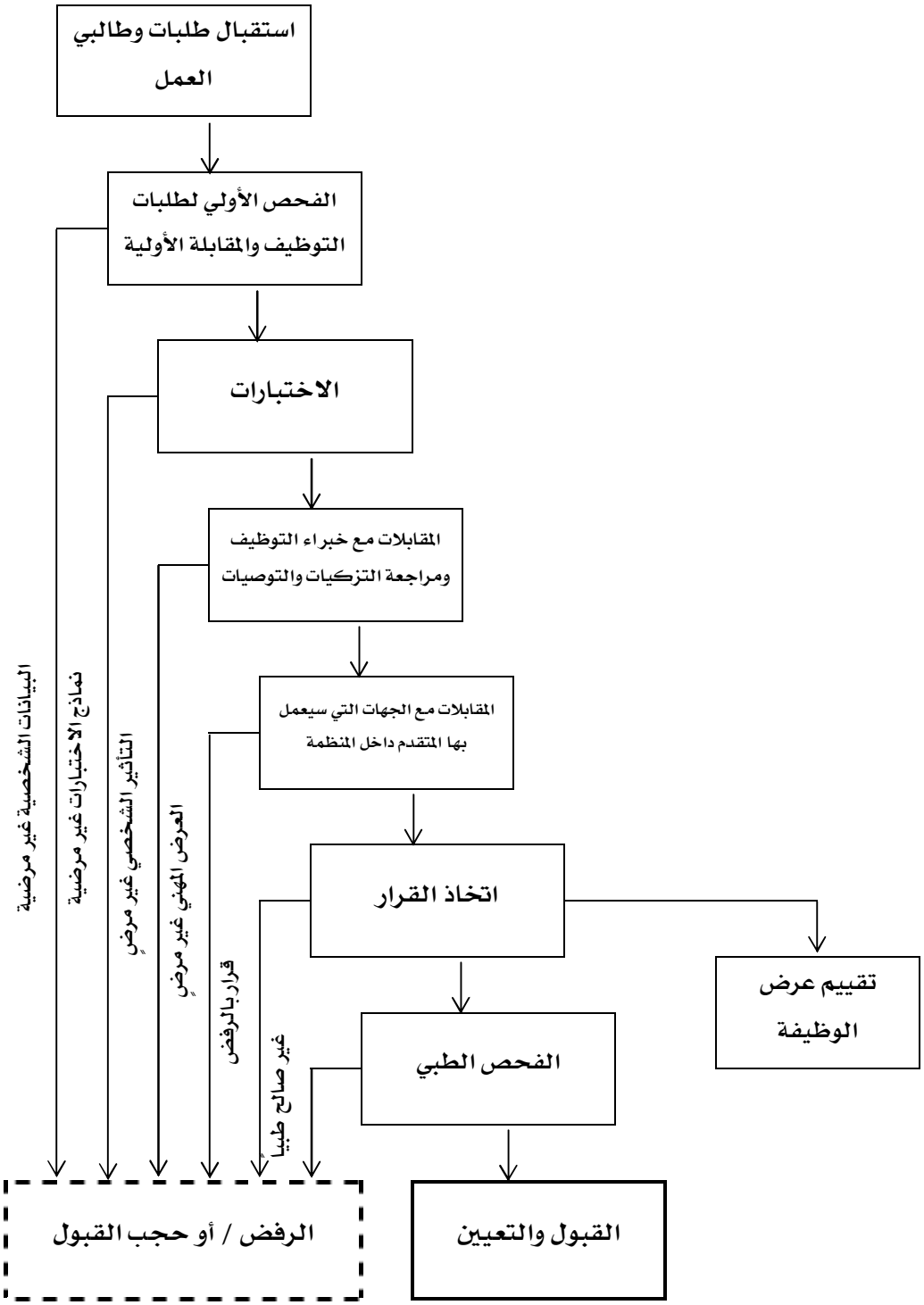


شكل (٢/٦) نموذج مقترح لاختيار الأفراد المتقدمين



ويوضح لنا الشكل رقم (٣/٦) مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار ثم آخر مراحل الاختيار وهو التعيين .

شكل (٣/٦) نموذج آخر مقترح لعملية الاختيار



المرحلة الأولى: مرحلة استقبال طالبي العمل:

في هذه المرحلة يتم تسجيل أسماء الراغبين في العمل، والرد على استفساراتهم، وفحص ما قدموه من أوراق أو مستندات وذلك للتأكد من مطابقتها لما جاء بشروط الإعلان، مع استبعاد تلك الأوراق غير المستوفاة والمهارات والخبرات غير المطلوبة. وهذه المرحلة تعتبر بمثابة مرحلة تصفية مبدئية تساعد في توفير الجهد والتكاليف الخاصة بالخطوات التالية للاختيار.

المرحلة الثانية : مرحلة المقابلة الأولية:

تهدف هذه المقابلة إلى استكمال البيانات الأولية عن المتقدمين وذلك من خلال مقابلتهم واستكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة. حيث يتم استبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار التالية بشأنهم، هذا بالإضافة إلى إعطاء المتقدمين لشغل الوظائف صورة واقعية عن المنظمة من ناحية ظروفها وتاريخها وإنجازاتها وكذلك القيود والمشاكل التي تواجهها وظروف العمل بها، والأجور وفرص التقدم المتاحة بالمنظمة.

المرحلة الثالثة : مرحلة تلقى طلبات التوظيف (الالتحاق):

تبدأ هذه المرحلة بعد إجراء التصفية المبدئية على ضوء نتائج المقابلة الأولية، حيث يتم تلقى طلبات التوظف هذه إما عن طريق حضور المرشح شخصياً أو عن طريق البريد.

طلب التوظيف هو عبارة عن نموذج يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة يوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة.

وتتمثل أهداف استخدام طلبات التوظيف في (Armstrong, 1996):

- توفير المعلومات المطلوبة عن المتقدم في صيغة تساعد على تقييم خصائصه مثل المؤهل والتدريب والخبرة العملية السابقة والسن والحالة الاجتماعية. وذلك يسهم في التنبؤ بالاحتمالات المتوقعة لنجاحه في الوظيفة المراد شغلها.
- تعتبر طلبات التوظيف أساساً للملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، أي تستخدم كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم عندما تدعو الحاجة للرجوع إليها.

٧ يساعد في استبعاد المتقدمين غير المناسبين والذين لا تتوافر لديهم شروط شغل الوظائف، وهذا في حد ذاته يوفر كثيراً من النفقة والوقت والجهد المبذول في عملية الاختيار.

صياغة طلب التوظف:

يلاحظ أنه في حالة اختلاف طبيعة ومتطلبات الوظائف المراد شغلها، يجب تصميم نموذج خاص لطلب التوظيف لكل نوع من أنواع الوظائف، وبذلك توضع الأسئلة الخاصة بكل طلب وظيفة على حدة، وعلى أساس بطاقة الوصف الخاص بها، كأنسب مرشد لنوع الأسئلة التي ستوجه للمتقدم خلال مقابلة الاختيار أو نوع المعلومات المطلوبة معرفتها.

ومن الطبيعي أن تختلف صيغ طلب التوظيف في مكوناتها وتفصيلاتها من منظمة لأخرى، طبقاً لفلسفة و أسلوب كل منظمة بالنسبة لعملية الاختيار. فقد تستخدم منظمة صيغة مختصرة لطلب التوظف عند الحاجة لإجراء تصفية أولية للطلبات أو في حالة عدم حاجتها الفورية لشغل الوظيفة ، أو قد تستخدم المنظمة صيغة أطول عندما تكون فعلاً بصدد اختيار المتقدم.

عناصر طلب التوظيف:

يمكن أن نقسم نموذج طلب التوظيف إلى الأجزاء الرئيسية التالية : المعلومات العامة والشخصية ، معلومات عن المستوى التعليمي والتدريبي ، معلومات عن الحالة الصحية ، التاريخ الوظيفي السابق ، الأفراد أو الجهات التي يمكن الاتصال بها للاستفسار والتزكية ويتضح هذا من خلال هذا النموذج لطلب التوظيف :

شكل (٤/٦) نموذج لطلب التوظيف

طلب توظيف بوظيفة .....

الاسم (ثلاثياً).....

تاريخ الميلاد: .....

النوع : ذكـر ☐ أنثى ☐

الجنسية : .....

الحالة الاجتماعية أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

عدد الأولاد : الأول ..... السن .....

الثاني ..... السن .....

الثالث ..... السن.....

الموقف التجنيدى مؤدى للخدمة ☐ مؤجل تجنيده ☐

معافى مؤقت ☐ معافى نهائي ☐

العنوان الحالي: .....

رقم التليفون: .....

البريد الإلكتروني: .....

الحالة الصحية: هل تعرضت لأمراض أو أجريت عمليات جراحية؟

في حالة الإيجاب ما هي : .....

المرض / العملية	التاريخ
.....	.....
.....	.....
.....	.....

هل لديك أقارب بالشركة ؟ في حالة الإيجاب أذكر

الاسم : .....

الوظيفة : .....

المؤهلات الدراسية

المؤهل	المدرسة/ المعهد/الكلية	تاريخ التخرج
....	....	....

- هل لديك خبرة سابقة ؟

إذا كانت الإجابة بنعم وضح : .....

م	الجهة	الوظيفة	تاريخ شغلها		سبب ترك العمل
			من	إلى	
....	....	....	....	....	....

الدورات التدريبية السابقة:

مسمى الدورة	جهة التدريب	موضوع التدريب	مدة التدريب وتاريخه
....	....	....	....

مدى إجادة لغات أجنبية

اللغة	قراءة			تحدثاً			كتابة		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط
....	....	....	....	....	....	....	....	....	....

أذكر أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عنك:

الاسم	الوظيفة	العنوان	التليفون	الفاكس	E-mail
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

رأى المقابل أو لجنة المقابلة :

- الرأي : مقبول ☐ مرفوض ☐

الوظيفة التي تعين بها ..... السبب أو الأسباب

الفئة ....

الراتب ....

....

....

المرحلة الرابعة: مرحلة إجراء الاختبارات:

تهدف الاختبارات إلى الكشف عن قدرات ومواهب المتقدمين للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة، فليس المقصود بالاختبارات مجرد قياس مدى تحصيل المتقدم واستيعابه وتذكره لمعلومات ومعارف محددة بقدر ما يقصد منها قياس مدى قدرته على استخدام معلوماته، وإفادته منها في التطبيق العملي وقدرته على الحكم و الاستدلال والكشف عن ميوله واستعداده وكفاءته بما يمكنه من الالتحاق بعمل يتفق مع استعداده وقدراته وخبراته. هذا بالإضافة إلى قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسئوليات أكبر. وتفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل (عمران، ١٩٩٩).

صور الاختبارات :

للاختبارات صور مختلفة تستخدم في تحديد مدى صلاحية الفرد لشغل الوظيفة (Toplis, *et al.*, 1989) وتتمثل في :

- اختبارات تحريرية :

تتضمن أسئلة يجيب عليها المتقدم تحريرياً، لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها. وقد تكون الأسئلة مفتوحة حيث يترك للمتقدم أن يجيب على الأسئلة بأسلوبه الخاص، أو قد تكون أسئلة محددة ومتعددة الإجابات حيث يختار من بينها، وقد تجمع بين النوعين.

- اختبارات الأداء :

وتنقسم إلى اختبارات فنية أو مهنية وذلك لقياس القدرة على أداء أعمال محددة مثل النسخ على الكمبيوتر بمعدل محدد للسرعة والدقة. وهناك اختبارات القدرات أو المهارات لتحديد القدرات و المهارات الشخصية مثل القدرة العضلية أو اللغوية ومثل المهارة اليدوية أو الحركية ومثل القدرة على الاحتمال وعلى الاحتفاظ بأقصر جهد لفترة زمنية معينة.

- اختبارات نفسية:

وهى تتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردي ليستنتج منها السلوك أو الأداء العام للفرد مستقبلاً ومن هذه الاختبارات .

١. اختبارات الشخصية: والتي تسعى لقياس النمو العام لشخصية المتقدم متضمناً سمات مثل درجة النضج والحساسية والانتماء والمرونة والتعاون والانطواء.
٢. اختبارات القدرة والقابلية للتعلم والتي تسعى لاختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها وتألقها من خلال التعلم.
٣. اختبارات الذكاء العام و القدرات العقلية: والتي تهدف إلى قياس مستوى الذكاء العام لدى المتقدمين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ومعرفة قدرتهم على التصرف أو السلوك، وكذلك تهدف هذه الاختبارات إلى قياس بعض القدرات العقلية مثل القدرات اللفظية أو الحسابية.
٤. اختبارات الميول والاهتمامات. والتي تهدف لقياس درجة ميل الفرد نحو عمل أو سلوك معين، من خلال توجيه أسئلة أو طلب إكمال جمل أو صور لكشف مجالات الاهتمامات الرئيسية.

وتقاس فعالية الاختبار بالمدى الذي يتيحه للتنبؤ بنجاح الفرد في عمل معين، ولا تنحصر فائدة الاختبارات في مجرد الاختيار والتعيين في بداية درجات السلم الوظيفي بل أيضاً في التنبؤ بالنجاح

المتوقع عند الاختيار من بين المرشحين للبرامج التدريبية، وكذلك في تقييم الأفراد المحتمل ترقيتهم أو نقلهم، والتنبؤ باحتمالات نجاحهم في المناصب المرشحين لشغلها.

المرحلة الخامسة: مرحلة المقابلة الشخصية:

تعد المقابلة الشخصية من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار طالبي التوظف، حيث يتم التعرف على معلومات كثيرة من خلال التفاعل الشخصي، ولا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى.

وتهدف المقابلة الشخصية إلى تهيئة معلومات تفيد في قياس:

١. السمات الشخصية للمتقدم مثل الاعتداد بالنفس والحساسية واللباقة والكياسة والمظهر الشخصي والاتجاهات والأهداف والميول.
٢. الخبرة العملية السابقة من حيث الاختصاصات والمسئوليات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه.
٣. الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتقديرات والتخصص العملي وسبب تفضيله.

ويمكن تقسيم المقابلة الشخصية من حيث الأسلوب إلى :

١. المقابلة الموجهة : (الأعرجي والشيخلي ، ...)

هي أكثر أنواع المقابلات استخداماً وتقوم على أساس إعداد نموذج أو قائمة تتضمن عدداً من الأسئلة، تقوم هذه الأسئلة على تحليل مقومات ومواصفات العمل، وعادة ما يحدد هذا النموذج الإطار العام للمناقشة، والنواحي التي تجمع عنها المعلومات والبيانات عن المتقدم لشغل الوظيفة، لكن ذلك لا يعنى تقييد حرية المقابل في توجيه الأسئلة، حيث له الحرية في توجيه أية أسئلة من شأنها الحصول على المعلومات المطلوبة عن المتقدم وذلك في حدود الإطار العام للمقابلة (حسن، ١٩٩٦).

٢. المقابلة غير الموجهة :

في هذه الحالة يوجه المقابل للمتقدم سؤالاً مفتوحاً أو يطلب منه التحدث في موضوع يتصل بالوظيفة المطلوب شغلها مستهدفاً قياس المشاعر التي يعبر عنها من خلال تتبع حديثه وتعبيراته، أي يكون هناك حرية كاملة في الحديث معظم الوقت حتى يفصح عن دوافعه ونزعاته ويكشف بدرجة أكبر عن نفسه، ويدلى بأية بيانات ومعلومات يرى أنها لازمة. كما يكون للمقابل الحرية المطلقة في أن يطرح الأسئلة التي يراها لازمة، لجمع المعلومات أو البيانات اللازمة عن مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة. وهذا النوع من المقابلات يتطلب درجة عالية من المهارة من جانب المقابل، حيث أن عليه أن يدير المقابلة بذكاء وعناية لتحقيق الهدف المنشود منها، كما أن دوره الأساسي يتمثل في الاستماع والإنصات للطرف الثاني وتحليل ما يقوله للوصول إلى المعلومات والبيانات المستهدفة.

٣. المقابلة المرسومة أو المقننة :

ويشبه هذا النوع من المقابلة إلى حد كبير النوع الموجه إلا أنها مع ذلك تعتبر أكثر دقة لأنها تحدد ماهية الأسئلة المفروض أن يستعملها المقابل أثناء المقابلة وهو بهذا يتقيد بأسئلة معينة بالذات ليس له أن يحيد عنها قيد شعره وأن يلقيها بالترتيب والطريقة المرسومة .

ويتميز هذا النوع بطبع هذه الأسئلة في قوائم خاصة بها أماكن خالية حيث يدون المقابل إجابات طالب العمل بها وهذا النوع من المقابلة لا يتطلب من المقابل خبرات واسعة أو مهارات كبيرة لأن الطريق الذي سيسلكه في المقابلة وتوجيه الأسئلة والمناقشة قد حددت بل رسمت له . ويؤخذ على هذا النوع بأنه جامد لا يساعد المقابل على إقامة علاقات ودية مع طالب العمل إضافة إلى أنها تقيده بأسئلة معينة بحيث تمنعه من تغيير المناقشة حسب رغبة طالب العمل .

٤. المقابلة الانفعالية :

ظهرت هذه المقابلة أثناء الحرب العالمية الثانية واستعملت لاختبار الأفراد الذين سيقومون بأعمال الاستطلاع والتجسس الحربية وهنا يعتمد المقابل على الأسئلة المفاجئة الاستفزازية ويلقيها بطريقة جافة لاختبار رد فعل الشخص .

٥. المقابلة عن طريق لجنة :

وهي تحتوي على مجموعة من المقابلين يقومون بالسؤال والملاحظة ثم يتشاورون فيما بينهم في التقرير الذي يعطى لطالب العمل .

٦. المقابلة الجماعية :

تجرى هذه المقابلة باشتراك عدد معين من طالبي الوظائف عادة بين ٤ – ٦ أشخاص وتدور المناقشة معهم وبينهم كأن يختار واحداً منهم لرئاسة جلسة معينة لبحث أمر معين وملاحظة المناقشات التي تدور بينهم حول هذا الموضوع .

التخطيط للمقابلة:

لا بد من وجود تخطيط وإعداد مسبق للمقابلة قبل إجرائها (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٠) وعادة ما يتضمن ذلك:

أ- تحديد أنسب نمط أو أسلوب للمقابلة.

ب- تحديد طبيعة المعلومات المطلوب معرفتها.

ج- الاختيار السليم للمقابل أو هيئة المقابلين بما يتناسب ونمط المقابلة الذي سيستخدم، ويراعى في الاختيار نوع ودرجة المهارة اللازمة في إدارة المقابلة والمستوى الوظيفي والخلفية العلمية المناسبة.

د- التوقيت المناسب للمقابلة.

ه- تحديد مدة كافية للمقابلة بما يهيئ الحصول على قدر كاف من المعلومات المطلوبة.

مبادئ وأسس إدارة المقابلات:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي تحكم الإدارة الفعالة للمقابلات، ومن أهمها:

١. مبدأ التعاون والاهتمام، حيث يجب على المقابل السعي لكسب تعاون واهتمام الشخص الذي تجرى معه المقابلة، وهذا سوف يؤدى إلى خلق جو وروح تعاوني بين الطرفين يسهل من عملية الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

٢. التشجيع، حيث يجب على المقابل أن يشجع الشخص الذي تجرى معه المقابلة على التحدث بحرية والكشف عن حقيقة نفسه.

٣. مبدأ الاستماع والإنصات، حيث يجب على المقابل أن يستمع وينصت جيداً لكل ما يقوله الشخص الذي تجرى معه المقابلة حتى يمكن الحصول على المعلومات والبيانات الكاملة والمطلوبة.

٤. عدد أعضاء لجنة المقابلة، حيث يجب ألا تكون هناك مغالاة في عدد الأعضاء حتى لا يؤثر ذلك على نفسية المتقدمين ويدخل الخوف في نفوسهم مما يؤثر على مقدار المعلومات و البيانات التي يدلون بها.

أخطاء المقابلة:

يمكن أن يقع المقابل أو المقابلون خلال المقابلة في بعض الأخطاء و منها (سليمان ، ١٩٩٥):

١. ميل المقابل إلى تحكيمه الشخصي غير الموضوعي للمتقدمين فمثلاً إذا كان لديه انطباع بأن الإناث لا يعملن بصورةٍ جيدة فإنه سينظر إليهن من خلال هذا المنظور.

٢. توجيه أسئلة إيحائية، حيث السؤال هنا قد يقترح الإجابة التي يريدها المقابل.

٣. توجيه أسئلة غير مخططة أو غير مصممة على أساس نتائج تحليل ووصف الوظائف.

٤. توجيه أسئلة نمطية بشكل موحد للمتقدمين لشغل وظائف مختلفة، فتفشل هذه الأسئلة في قياس مدى توافر الاشتراطات اللازمة لكل وظيفة على حده.

٥. البحث عن نقاط الضعف حيث يميل بعض القائمين بالمقابلات إلى اكتشاف نقاط الضعف في المتقدم من المعلومات المتوفرة عنه أو اصطياد أخطائه من البداية .

٦. الحاجة العاجلة لشغل الوظائف الشاغرة .

٧. تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المقابلين مثل الابتسامة والنظرة الغريبة للقائم بالمقابلة وكيفية الحديث وطريقته (علاقي ، ١٩٩٩م) .

المرحلة السادسة: الموافقة على الترشيح من لجنة شئون العاملين :

في هذه المرحلة يتم الحصول على موافقة لجنة شئون العاملين على من تم اقتراح ترشيحهم لشغل الوظائف الشاغرة، وعادة ما تقوم هذه اللجنة بإعداد مراجعة شاملة وسريعة لبرنامج الاختيار والخطوات المختلفة التي بني عليها هذا الترشيح.

المرحلة السابعة: الكشف الطبي :

تعتبر الحالة الصحية من أهم عوامل الاختيار الأساسية. فالاختبارات الطبية في مرحلة الاختيار وقبل التعيين تكون أساسية لتعظيم فعالية التنبؤ بمدى الصلاحية الصحيحة للمتقدم وبالتالي فعالية أدائه. كما أن الاختبارات الطبية تقلل من تكاليف مراحل الاختيار الأخرى إذا أجريت في مرحلة مبكرة، مثل اختيار المتقدمين لشغل وظيفة طيار. ولا تقتصر فائدة الفحص الطبي على مرحلة الاختيار بل إنه في مرحلة التعيين يفيد في تحديد أنسب وظيفة للمرشح بحيث تتفق مع قدراته الجسمانية فتساعده على الأداء الفعال. وتقلل من احتمالات عدم تكيفه مع العمل، ومن معدلات الغياب بسبب عدم التكيف أو المرض. وبذلك يهدف الكشف الطبي إلى حماية المتقدم لشغل الوظيفة وذلك عن طريق ضمان وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية.

المرحلة الثامنة : مرحلة التعيين :

ويقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضاً واجبات ومسئوليات الوظيفة (Corbridge, & Pilbeam, 1998).

تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل الاختيار وهى تتضمن إلحاق من تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة وعادة ما تحتفظ الإدارة العليا بسلطة إصدار القرارات النهائية لتعيين شاغلي الوظائف الرئيسية بالمنظمة.

وبعد صدور قرار التعيين واستلام العاملين الجدد للأعمال والوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، يتم تقديمهم إلى رؤسائهم وزملائهم الذين سيعملون معهم فيما بعد. ولا بد أن يفسح رئيس القسم صدره لكل استفسار أو تساؤل من العاملين الجدد، ويفضل دائماً إعداد برنامج توجيهي أو تأهيلي للعاملين الجدد وذلك لتعريفهم بأهداف المنظمة وسياساتها ونظم العمل بها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى، وكذلك لتعريفهم بحقوقهم والالتزامات المفروضة عليهم.

وتسمى الفترة التي يقضيها الموظفون الجدد في العمل تحت الملاحظة والاختبار بفترة الاختبار، فإذا أمضوها بنجاح وثبتت كفاءتهم يتم تعيينهم بصفة نهائية أما إذا ثبت العكس فإنهم يفصلون من العمل.

بعض الإرشادات العامة في عملية الاختيار والتعيين :

١. افحص خطابات التوصية جيداً فالأداء السابق للفرد أفضل معبر عن أدائه في المستقبل .

٢. لا تخبر المتقدم في بداية المقابلة بكل ما يتعلق بالوظيفة حتى لا يتحيز .

٣. اسأل المتقدم عن إنجازاته وأدائه السابق .

٤. أكثر من استخدام الأسئلة المفتوحة التي تشجع الفرد على التحدث بحرية .

٥. لا تبالغ في إظهار مزايا الوظيفة الشاغرة .

٦. المسئولون عن عائلات أكثر تحملاً للمسئولية .

٧. تأكد من توافر درجة معقولة من الصفات التي يتطلبها الخريجون الجدد مثل التحدي والتعلم وفرص التقدم .

٨. تعامل مع جميع المتقدمين باحترام وأشعرهم بالاحترام والود والتفاهم .

٩. حاول التخلص من تحيزاتك الشخصية قبل الحكم على الأفراد .

١٠. تأكد أن اختبارات القبول تعكس بالفعل القدرات اللازمة لشاغل الوظيفة .

١١. لا تتسرع في الاختيار قبل مقابلة عدد كافٍ من الأشخاص .

١٢. اخطر المتقدمين بموعد اتخاذ قرار الاختيار .

١٣. سجل ملاحظاتك فور انتهاء المقابلة كذلك قم بعملية التقييم وتوصل إلى التقييم العام للمتقدم .

١٤. أعطِ عملية المقابلة الوقت الكافي حتى تتأكد من تقييمك لكل متقدم .

٦/٦ الخلاصة:

في هذا الفصل ناقشنا مفهوم الاختيار وعرضنا الجوانب الهامة التي يجب مراعاتها عند وضع سياسة الاختيار، ثم انتقلنا إلى أهداف وأهمية سياسة الاختيار.

ثم ناقشنا بعد ذلك مراحل وخطوات الاختيار من استقبال للراغبين في العمل حيث يتم التصفية المبدئية لهم وبعدها تأتي المقابلة الأولية التي يتم من خلالها استكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة، ثم يتم تلقى طلبات التوظيف وهنا تعرضنا إلى مفهوم طلب التوظيف وأهدافه وكيفية صياغته وقدمنا نموذجا لطلب التوظف ثم ناقشنا عملية الاختبارات والصور المختلفة لها من اختبارات تحريرية واختبارات أداء واختبارات نفسية. ثم عرضنا وسيلة المقابلة الشخصية التي تعتبر أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار طالبي التوظف وتناولنا أنواع هذه المقابلات وأهدافها والمبادئ

والأسس التي تقوم عليها إدارة المقابلات والأخطاء التي تتم عند المقابلة. ثم انتقلنا إلى موافقة لجنة شئون العاملين على المرشحين للوظائف الشاغرة واستعرضنا عملية الكشف الطبي إلى أن وصلنا أخيراً إلى مرحلة التعيين التي تعتبر آخر مراحل الاختيار والتي من خلالها يتم صدور قرارات التعيين للعاملين الجدد واستلامهم للأعمال والوظائف، ثم يتم إعداد برنامج توجيهي وتأهيلي لهم لتعريفهم بالمنظمة وسياساتها، إلى أن يتم بعد ذلك تدريبهم على أداء الوظائف بأحسن مستوى ممكن وتنمية مهارتهم وتطوير أسلوب أدائهم وهذا ما سنتعرض له في الفصل القادم وهو يعتبر العنصر الخامس من العمليات التحويلية لنظام الموارد البشرية.

أسئلة

س/ تعد سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة – حيث تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية لها.

في ضوء هذه العبارة وضح الجوانب الآتية:

- مفهوم عملية الاختيار.
- أهداف عملية الاختيار.
- أهمية عملية الاختيار.

.....

.....

.....

.....

س/ أكتب بإيجاز عن المراحل المختلفة التي يمكن إتباعها عند عملية الاختيار.

.....

.....

.....

.....

س/ تكلم عن الأنواع المختلفة من الاختبارات التي يمكن إجراؤها على المتقدمين لشغل الوظيفة.

.....

.....

.....

س/ تعتبر المقابلات إحدى المراحل الهامة التي تمر بها عملية الاختيار والتي من خلالها يمكن التعرف على قدرات ومواهب المتقدمين للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة.

ناقش هذه العبارة موضحاً ؟

- أنواع المقابلات التي يمكن استخدامها في عملية الاختيار.
- المبادئ والأسس التي تحكم الإدارة الفعالة للمقابلات.
- الأخطاء التي يقع فيها المقابلون خلال المقابلة.

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠)، مرجع سابق ذكره.

٢. حنفي سليمان (١٩٩٥)، الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصرية.

٣. عادل حسن (١٩٩٦)، إدارة الأفراد، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

٤. كامل على متولي عمران (١٩٩٩)، مرجع سابق ذكره.

٥. محمد عثمان إسماعيل، حمدي مصطفى المعاز (١٩٩٨)، مرجع سبق ذكره.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

6. **Armstrong, Michael, (1996), Strategies For Human Resources Management, A Total Business Approach, Kogan Page, London.**
7. **Cook, M. (1998), Personnel Selection, Op. Cit.**
8. **Corbridge, M. & Pilbeam, S. (1998), Op. Cit.**
9. **French, L. Wendell, (1998), Resources Management, Houghton Mifflin Co., Boston.**
10. **Shackleton, ViV, (1989), How to Pick people for Jobs, London:Fontana.**
11. **Toplis, John (1989), Psychological Testing: A Practical Guide. London: Institute of personal Management.**

الفصل السابع

التــدريب

أهداف الفصل :

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على :

ماهية التدريب وأهميته.
شروط التدريب الفعال.
أهداف التدريب.
المبادئ الرئيسية للتدريب.
مراحل التدريب.
التدريب كمنظومة.
أهم المشكلات التي تواجه التدريب ومقترحات الحلول .

١/٧ مقدمة :

بعد قيام المنظمة بعملية الاختيار والتعيين ، يتضح الحاجة إلى التدريب كنشاط ضروري وهام يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. وتتوقف فعالية التدريب على كفاءة المنظمة في عملية الاختيار والتعيين كما أنه لا يكفي انتقاء العاملين الصالحين للعمل الذين وقع عليهم الاختيار وإنما ينبغي أن يعقب الاختيار تدريب هؤلاء العاملين على أعمالهم الوظيفية بكفاءة وإتقان بغية رفع مستوى كفايتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن لتأدية أعمالهم الملقاة على عاتقهم بأقل جهد وفي أكثر وقت وبأحدث الطرق . فالتدريب إذن ضرورة لازمة لكل عامل للتعرف على طبيعة عمله وليتهيأ للإلمام بالأعمال التي تدخل في دائرة اختصاصه ويأخذ التدريب اتجاهين متكاملين، الأول يتمثل في تدريب العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل في المنظمة وبدء حياتهم الوظيفية، أما الاتجاه الثاني فيخص العاملين القدامى حيث يساعدهم التدريب على تلقى معلومات جديدة، وتعلم أساليب عمل جديدة تزيد من مهاراتهم وقدرتهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والأداء.

ولا شك أن عملية التدريب تغطى جوانب كثيرة نحاول من خلال هذا الفصل أن نتناولها بدءاً من بيان ماهية الهدف الرئيسي للتدريب، ومحتويات البرنامج التدريبي، وتدريب العاملين القدامى والجدد، والمراحل المختلفة لعملية التدريب، وانتهاء بالمشكلات التي تواجه التدريب.

٢/٧ ماهية التدريب وأهميته :

التدريب هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدى لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

وتعتبر عملية التدريب عملية مستمرة، إذ أن العامل أياً كان مستواه التعليمي وخبرته فهو في حاجة مستمرة إلى المزيد لتنمية مهاراته وقدراته ومعلوماته، وهو ما يتأتى من خلال البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية.

ولا شك أن عملية التدريب هي نتاج تفاعل مستمر بين الإطار العلمي والذي يعد في واقع الأمر أساس العملية التدريبية من جهة، والواقع العملي والذي يتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمات من جهة أخرى، وبالتالي فإن تطويع الأساس العلمي على الواقع العملي أمل وهدف يسعى إلى تحقيقه مخطط التدريب على كافة المستويات التخطيطية والتنظيمية.

وتزداد أهمية التدريب في معظم المنظمات في الوقت الحاضر، حيث يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابةً للمتغيرات الحادثة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية (French, 1998)، ففي البيئة الداخلية للمنظمة ظهرت أهمية التدريب استجابةً لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم من حيث الاختصاصات والواجبات، أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتطور تكنولوجي يغير من سياسات وإجراءات العمل، ذلك بالإضافة إلى أهمية التدريب في علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وغير ذلك من ظواهر يمكن علاجها من خلال التدريب. ومع استمرار سرعة المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة.

وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية فقد تزايدت المنافسة لا سيما بعد عولمة الأسواق والعمل باتفاقية الجات وبالمشاركة الأوربية العربية. الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية سواء من حيث الجودة الأعلى أو التكلفة الأقل والسعر التنافسي، ومع التقدم التكنولوجي السريع تظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تتطلب تدريباً متقدما ومتخصصاً لشاغليها ومن أمثلة هذه الوظائف الجديدة، اختصاصي التسويق العالمي، محلل تكاليف الجودة، مستشار الجودة الشاملة. وكما أن التدريب هام ومطلوب لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية فإنه هام ومطلوب أيضاً للعاملين بالمنظمات الحكومية، حيث أن العاملين المدربين الأكفاء بهذه المنظمات سوف ينجحون في تقديم خدمات أجود والإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر، وهذا هام لجذب الاستثمارات وخفض تكلفة الأداء مما يساهم في خفض عجز الموازنة الحكومية.

٣/٧ شروط التدريب الفعال:

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد. ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية الآتية (السلمى، ١٩٨٥):

١. أن التدريب نشاط تعاوني. ومن ثم فإن تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه، فالإدارة والمدرب، والمتدرب كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.

٢. ومهمة الإدارة هي أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه للمنظمة من فوائد. وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي، وتوفير لكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة. كذلك ينعكس اهتمام الإدارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته.

٣. وينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية، وإبداء الروح القيادية الأصيلة التي تعطى للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه من ناحية أخرى. إن المدرب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل. أن كثيراً من الشركات تنفق أموالاً طائلة على التدريب ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الإنفاق نظراً لعدم اهتمامها بتنمية فئة المدربين القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية.

٤. وأخيراً فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب. ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع.

٤/٧ أهداف عملية التدريب :

أن نجاح عملية التدريب يتوقف على مجموعة من الأهداف (Cornelins, 1999) ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

أ- يساهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين مما يؤدى إلى الارتفاع بكفاءة أدائهم وزيادة إنتاجهم وتعظيم الأرباح، ولا شك أن التطور التكنولوجي يؤدى إلى خلق تخصصات جديدة مما انعكس بشكل واضح على زيادة الحاجة إلى التدريب لتوفير المهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.

ب- يساهم التدريب في تعظيم معرفة ومهارة الفرد وهذا يؤدى إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة إلى الإشراف.

ج- يساعد التدريب على خلق صف ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء.

د- إن وجود سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية سليمة سيؤدى إلى انخفاض حوادث وإصابات العمل، نظراً لأن معظم هذه الإصابات ترجع إلى انخفاض معرفة العامل بأسلوب التشغيل السليم للآلات والمعدات، أو لعدم تفهمه لظروف العمل.

ه- يساعد التدريب على تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

و- يسهم التدريب في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها، وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية.

ز- يساهم التدريب في تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط أو الطويل.

ح- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، فإنه يمكن من خلال التدريب تأهيل فائض العمالة لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

٥/٧ المبادئ الرئيسية للتدريب :

هناك عدة مبادئ رئيسية لعملية التدريب ومنها: (السلمى، ١٩٨٥)

١/٥/٧ التدريب نشاط رئيسي ومستمر :

أن التدريب يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومروراً بوظائف الإدارة الوسطى وانتهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا. كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

٢/٥/٧ التدريب نظام متكامل:

يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

٣/٥/٧ التدريب نشاط متغير ومتجدد :

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهى أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية. وكذلك الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المنظمات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها.

٤/٥/٧ التدريب عملية إدارية وفنية :

التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية، وكذلك فالتدريب عملٌ فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك في تصميم البرامج التدريبية، وفي اختيار أساليب المساعدات التدريبية، بالإضافة إلى تقييم ومتابعة فعالية التدريب.

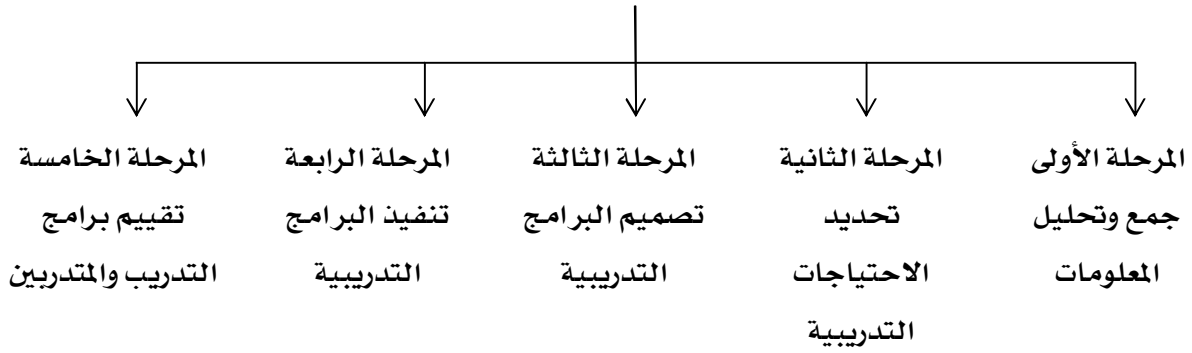
٥/٥/٧ المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب :

لكي تتحقق فعالية التدريب فلابد أن يعتمد على مقومات إدارية وتنظيمية تتوفر فيه وتتمثل هذه المقومات فيما يلي :

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن نطاق القائد الإداري.
- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.
- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب مع قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.
- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين، وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية.

٦/٧ مراحل التدريب :

تمر عملية التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية وهى (أحمد باشات، ١٩٩٧):



١/٦/٧ مرحلة جمع وتحليل المعلومات :

هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ويجب أن يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات والمعلومات من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

- معلومات عن التنظيم الإداري بالمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن الأفراد والعاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

٢/٦/٧ مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر (مصطفى، ٢٠٠٠).

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى:

أ- تطوير أو تحديث معلومات.

ب- تنمية مهارات إدارية أو فنية.

ج- تطوير اتجاهات وسلوكيات.

د- تعزيز نقاط قوة.

ويجب عند تحديد الاحتياجات التدريبية ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها. وهناك أساليب عديدة للكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية والتي نذكر منها ما يلي:

أ- تحليل التنظيم: حيث تتم دراسة وفحص أهداف التنظيم وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه في المستقبل، وذلك بالإضافة إلى تحليل هيكل الموارد البشرية، وتحليل كفاءة الأداء التنظيمي والمتغيرات المؤثرة والمحددة للمناخ التنظيمي، ومن خلال هذا التحليل التنظيمي للمنظمات المختلفة نستطيع أن نتعرف على حجم الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدة بصورة مستقلة، وبحيث في النهاية نصل إلى تجميع هذه الاحتياجات، وتتم ترجمتها إلى خطط تدريبية مناظرة تتولى إدارة التدريب مسئولية إعدادها والتخطيط لها بمشاركة الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية.

ب- تحليل الأفراد: يجب ان يعتمد هذا التحليل على أسس موضوعية حيث تتم دراسة العناصر التالية : دخل الفرد/ المستوى التعليمي / المستوى التدريبي مدة الخبرة / القدرات والمهارات / الدوافع والاتجاهات / معدلات الإنتاجية والغياب..... فكل هذه العناصر تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، وبالتالي فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنظمة تعنى الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب.

ج- تحليل الوظائف: يفيد تحليل الوظائف في الحصول على معلومات وبيانات عن واجبات ومسئوليات وشروط شغل الوظيفة، وكذلك عن المهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعن معايير قياس كفاءة الأداء النمطي لشاغل كل وظيفة وغير ذلك من البيانات والمعلومات التي تؤثر في كفاءة أداء الوظيفة، ومن

خلال ما سبق نستطيع رسم برنامج تدريبي متوازن يحدد ما يجب أن يتدرب عليه شاغل الوظيفة والمهارات التي يجب أن يكتسبها.

د- تحليل المنافسة ودرجة حدتها : في مجالات مثل الجودة والسعر وخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة.

ه- تخطيط الموارد البشرية : من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو ينتدبون أو يرقون، ومن ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.

و- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات : من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء.

ز- تحليل مؤشرات : مثل الغياب ومعدل دوران العمالة والتمارض وحوادث وإصابات العمل وأسبابها التي ترجع لقصور في الاتجاهات والقدرات من الجانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.

ح- استقصاء أراء العاملين : بشأن آرائهم في احتياجاتهم التدريبية وكذلك استقصاء أراء الرؤساء بشان معرفة نقاط الضعف لدى مرؤسيهم.

٣/٦/٧ تصميم البرامج التدريبية:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية ننتقل إلى مرحلة بناء البرامج التدريبية وتصميمها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة هي : (Grey, 1984)

١. تحديد الموضوعات التدريبية.
٢. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
٣. إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية.
٤. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
٥. تحديد أساليب التدريب.
٦. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.

٧. إعداد المدربين.

١. تحديد الموضوعات التدريبية:

يتم تحديد المحتوى الذي يجب أن يشمل عليه البرامج التدريبية في ضوء:

- المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة والمناخ المحيط.
- المهارات والظروف والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة.
- أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في الاعتبار بعض المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب، وإصابات العمل، ودوران العمل، ومعدلات جودة الإنتاج.

٢. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:

يقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات – أما درجة الشمول فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وتتوقف درجة العمق والشمول على عدة عوامل تتعلق أساساً بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

- المستوى الوظيفي.
- المستوى العلمي.
- درجة التخصص.
- متطلبات الوظيفة الحالية.

وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تتزايد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفي وتعليمي عالٍ، وكلما زادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب، والعكس صحيح.

٣. إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية:

إن نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفير المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها.

إن المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً.

٤. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبية تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة. وهناك مجموعة من القواعد المتفق عليها عند تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية ومن أهمها.

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يهدف إلى عرض الفكرة أو الموضوع بشكل سريع لإثارة اهتمام المتدربين.
- ثم يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي.
- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.
- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يمكن للمتدرب الانتهاء من موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

٥. تحديد أساليب التدريب:

يقصد بالأسلوب التدريبي الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة توضح الأثر المطلوب. وتختلف الأساليب التدريبية طبقاً لمجموعة من العوامل منها : (عاشور ، ١٩٩٥)

- نوعية المتدربين:

تختلف الأساليب التدريبية التي تناسب رجال الإدارة العليا عن الأساليب التدريبية لرجال الإدارة الوسطى حيث تركز الأساليب التدريبية لأفراد الإدارة العليا على تعميق الإحساس بالمسئولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات وهنا يفضل أسلوب مناقشة الحالات أو المباريات الإدارية. أما في حالة

أفراد الإدارة الوسطى فإن الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في أذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات لذلك تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنسب في تلك الحالات.

- موضوع التدريب :

هناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية.

أما إذا كان الموضوع متعلقاً بالأساليب والطرق فإن عرض الموضوع باستخدام مساعدات التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل.

- فترة التدريب:

تصلح المحاضرة في البرامج التدريبية القصيرة، بينما تكون مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار، والمباريات أكثر تناسباً في حالة البرامج طويلة المدى.

٦. **تجهيز المعدات والمستلزمات:**

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توافرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهى تساعده في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.

٧. **إعداد المدربين:**

يمثل المدربون عنصراً هاماً في العمل التدريبي يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي – فالمدرب جزء هام من العمل التدريبي ويجب أن تتوافر فيه خصائص ومقومات رئيسية أهمها:

المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يقوم بالتدريب عليها.

- الخبرة العملية والتطبيقية.
- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة.
- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة.

- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.
- القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

٤/٦/٧ تنفيذ البرامج التدريبية :

يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي:

- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- تجهيز المطبوعات (استلامها وتوزيعها).
- الاتصال بالمتدربين.
- الاتصال بالمدربين.

٥/٦/٧ تقييم برامج التدريب والمتدربين:

يعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطاً رئيسياً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب (Foot & Hook, 1999).

ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية:

- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي.

وتتعدد وسائل تقييم التدريب لتشمل:

١. نموذج تقرير مسئول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي.

٢. نموذج استطلاع رأى المتدرب.

٣. استطلاع أراء رؤساء الموظفين والموظفات الذين تدربوا.

٤. تقارير تقييم المتدربين.

٥. اختبارات المتدربين خلال أو بعد البرنامج التدريبي.

٦. الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب.

وتنقسم أساليب تقييم عائد التدريب إلى :

أ- أساليب كمية مباشرة وذلك مثل:

١. قياس الوفورات في تكلفة مستلزمات الإنتاج.

٢. قياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل.

٣. معدل دوران العمل.

٤. معدل الغياب.

ب- أساليب غير كمية أو غير مباشرة وذلك مثل:

٥. استقصاء الرؤساء المباشرين

٦. ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب.

٧. تكليف المتدربين ببحوث، ثم يتم تقييمها.

٨. استقصاء المتدربين.

٩. ملاحظة مدى التغير في حجم وطبيعة شكاوى المتعاملين مع المنظمة.

٧/٧ التدريب كمنظومة :

يمكن النظر إلى التدريب كمنظومة متكاملة تتكون من ثلاثة عناصر هي المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات (مصطفى ، ٢٠٠٠). (شكل ١/٦).

١/٧/٧ مدخلات التدريب:

تتمثل مدخلات التدريب في (ا) مدخلات إنسانية تضم (المتدربين/ المدربين/أعضاء جهاز التدريب)، (ب) مدخلات مادية تضم (معلومات/ مراكز التدريب/وسائل الإيضاح السمعية والبصرية/ برامج التدريب)، (ج) المدخلات المالية الخاصة بتمويل البرامج وصرف حوافز التدريب (Cornelius, 1999).

أ- المدخلات الإنسانية: وهى تشمل :

أ/١ – المتدربون:

وهم العاملون الذين يتم ترشيحهم بمستويات وأنماط أدائهم الفني عند الترشيح. ويتم اختيار المتدربين على أسس موضوعية لضمان نجاح برامج التدريب، وذلك مثل اختيار من يحتاجون فعلاً للتدريب، وتدريبهم على عملهم الفعلي أو على عمل آخر مستهدف. وكذلك يجب ترشيح المتدربين في البرامج المتخصصة بهم والتي يكونون مستعدين راغبين في التدريب عليها وذلك لأن عدم استعدادهم واستيعابهم للتدريب يؤدى إلى إهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد.

ومن ناحية أخرى فإن عدم ترشيح العدد الكافي من المتدربين نتيجة إحجام رؤسائهم عن ترشيحهم، أو لنقص اعتماد بدل السفر للمتدربين سوف يؤدى لزيادة التكلفة الثابتة للتدريب وتقليل العائد من حيث الأفراد المطلوب تكوين أو زيادة مهاراتهم.

أ/٢ المدربون:

يتم اختيار المدربين الذين يكونون على خبرة تامة بموضوع التدريب وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وشيقة، وذلك بما لديهم من كفاءة فنية وسلوكية عالية.

ويمكن أن يكون المدرب من كبار موظفي المنظمة أو محاضراً جيداً أو أستاذاً جامعياً، فالمعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع، لذلك تعتبر عملية اختيار المدرب عملية في غاية الأهمية، حيث يمكن أن يتم الاختيار عن طريق المقابلة

الشخصية للمدرب للوقوف على درجة استعداده العلمي والمهني والشخصي وخبرته السابقة وقدرته على القيادة والإقناع وتحمل المسئولية. ومن ناحية أخرى يمكن تنظيم برامج لإعداد وتنمية المدربين من داخل المنظمة تستهدف تأهيلهم فنياً وسلوكياً.

أ/٣ أعضاء جهاز التدريب:

وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم برامج التدريب سواء من داخل المنظمة (الذين تم تأهيلهم)، أو من يستشارون من خارجها.

ب – المدخلات المادية : وهى تشمل :

ب / ١ معلومات :

وهى تتمثل في معلومات عن أهداف المنظمة والقيود البيئية وعن برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية.

ب/٢ مركز (مراكز) التدريب وتجهيزاته:

وهو المكان المخصص للتدريب والذي يجب أن تتوافر فيه مجموعة من العناصر حتى يستطيع أن يفي بالهدف المنشود له، وذلك مثل توافر مساحة مناسبة للقاعات والمكتبة وغرف المشرفين والإداريين – أجهزة تكييف وعزل الصوت(إضاءة مناسبة – عدد كافٍ من المكاتب والمقاعد المريحة – مكتبة وقاعة عرض للأفلام – المطعم). هذا بالإضافة إلى أهمية موقع مركز التدريب ليكون مناسباً للمتدربين بشكل عام ليمكنهم الوصول اليه بسهولة.

ب/٣ وسائل الإيضاح السمعية والبصرية:

تتضمن أجهزة العرض الإلكترونية وأجهزة الفيديو، السبورات الكهربائية المتحركة والأشكال المرسومة والمصورة والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات والنشرات.

وتساهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل استيعاب المتدربين.

ب/٤ البرامج التدريبية:

هي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين، ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

جـ- المدخلات المالية:

تتمثل في تكاليف التدريب المالية اللازمة لتمويل البرامج، والتي تتضمن إيجار قاعات تدريبية أو تكاليف طبع نشرات وكتيبات للمواد التدريبية، كذلك الحوافز المادية لأوائل المتدربين لتكون دافعاً قوياً يساعد على نجاح التدريب، والحوافز المادية للمدرب.

٢/٧/٧ عملية التدريب:

تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية في تنفيذ البرامج التدريبية البشرية والمادية على مدى برنامج محدد، ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب في كل من : أ- طرق التدريب، ب- إدارة البرامج التدريبية.

أ- طرق التدريب :

تتنوع طرق التدريب بشكل كبير ويركز المؤلف على أهم هذه الطرق شيوعاً، وهى تتمثل فيما يلي (Rosemary, 1988) :

أ/١ المحاضرة:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المحاضر – المدرب – بإلقاء المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويقتصر دور المتدرب على كونه مستمعاً فقط دون مشاركة من جانبه.

مزايا المحاضرة:

١. انخفاض التكاليف المخصصة لها.

٢. تقدم المحاضرة للمتدرب الموضوع محل البحث أو الدراسة في ترابط موضوعي وفق تسلسل منطقي وصولاً إلى الهدف المرجو من ورائها.

عيوب المحاضرة:

١. سلبية المتدربين نظراً لأن هذا الأسلوب يعتمد على الاتصال في اتجاه واحد من المحاضر إلى المتدربين، وهذا قد يؤدى إلى عدم تركيز المتدربين وانشغالهم في موضوعات أخرى.

٢. إن هذا الأسلوب يعتمد على إلقاء المعلومات المختلفة نظرياً، ويغفل الجانب التطبيقي والعملي.

٣. إن أسلوب المحاضرة ينصب ويعتمد اعتمادا كاملاً على المحاضر، وبالتالي فإن عدم كفاءة المحاضر يؤدى إلى فشل البرنامج التدريبي بالكامل.

أ/٢ دراسة الحالات:

تعتمد هذه الطريقة على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية مطلوب وضع الحلول والتوصيات لها، من خلال مناقشتها بين مجموعة المتدربين من ناحية والمدرب من ناحية أخرى.

مزايا هذه الطريقة :

١. أن هذه الطريقة فعالة وذلك لتوفر قدر عالٍ من المشاركة من جانب المتدربين.

٢. ان هذه الطريقة تعمل على تنشيط الأفكار وتنمى القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيداً للمفاضلة بينها.

٣. أن هذه الطريقة تتفق مع الأسس والأصول العلمية للبحث العلمي.

عيوب هذه الطريقة:

١. هذه الطريقة لا تصلح إلا في ظل الأعداد المحدودة للمتدربين، إذ أن كثرة الأعداد وتباين الآراء وغيرها من التصرفات السلوكية تغير من المعوقات التي قد يصعب معها الوصول لحل منطقي يرضاه الجميع.

٢. قد يتطلب وضع حلول لإحدى المشكلات محل البحث وقتاً كبيراً وهو الأمر الذي لا يتوفر بسهولة في بعض الأحيان.

أ/٣ الندوات والمؤتمرات:

في هذه الطريقة تتم تجزئة الموضوعات التدريبية إلى موضوعات فرعية، ويعطى للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير، فيقرأون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل المذكرات والتقارير والدراسات ليحللوها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم، ويمكن أن يوزع المتدربون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعى معين، ويتاح للباقين توجيه الأسئلة. ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل.

أ/٤ تمثيل الأدوار:

تقوم هذه الطريقة على تقديم حالة أو مواقف عمل للمتدربين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات وإجراء الحوار من واقع تصورهم وتقمصهم للدور أو يمثلون موقفاً للنص مكتوب مسبقاً.

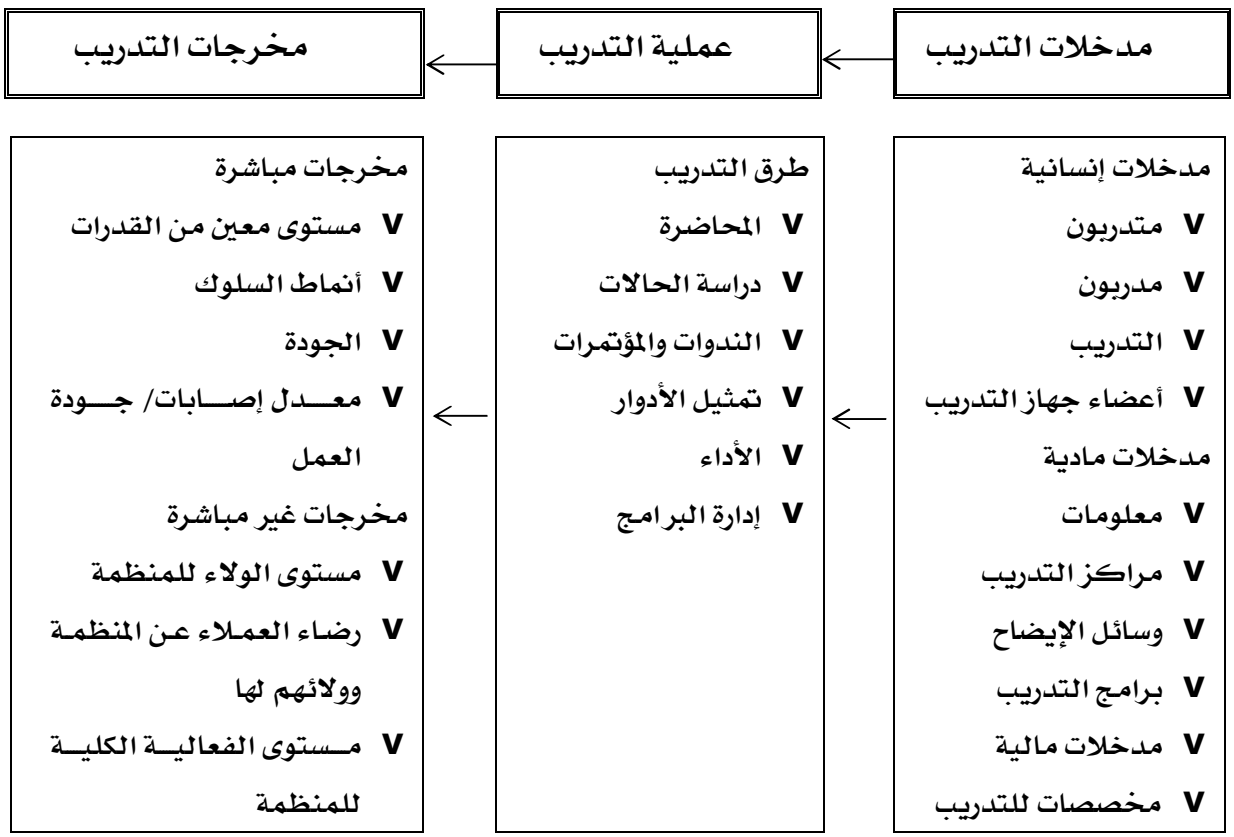
أ/٥ التدريب في مكان العمل (التدريب العملي)

تعد هذه الطريقة طريقة عملية فعلاً حيث يشرح المدرب أصول الأداء للمتدربين، ويلاحظ أداءهم، ويحدد ويصحح أفكارهم ويجيب على استفساراتهم.

و بالإضافة إلى الطرق السابقة هناك طرق أخرى للتدريب نذكر منها:

- المناقشات المبرمجة.
- سلة القرارات.
- تدريب الحساسية .

شكل (١/٧) يوضح منظومة التدريب



ب- إدارة البرامج:

تقوم إدارة التدريب بإعداد البرنامج التدريبي والإشراف عليه، حيث تهيئ المواد التدريبية والإشراف عليه، وفقاً لعدد المتدربين، بالإضافة إلى توفير الأدوات والتجهيزات التدريبية وما قد يتطلبه من مأكولات خفيفة ومشروبات، كما تتولى هذه الإدارة متابعة انتظام والتزام المتدربين والمدرب بتوقيتات الحضور وتوقيتات عرض عناصر البرنامج وملاحظة انطباعات المدرب والمتدربين على وقائع البرنامج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان انتظام وفعالية تنفيذ البرامج التدريبية التي يجرى تنفيذها خلال الخطة التدريبية (Torrington & Hall, 1998).

٣/٧/٧ مخرجات التدريب:

تشتمل مخرجات التدريب على ما يلي:

أ- **مخرجات مباشرة:** تشمل مستوىً معين من القدرات في مجالات الأداء المختلفة، ومن أنماط السلوك، ومستويات الجودة وكل ذلك يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية.

ب- **مخرجات غير مباشرة:** تشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمنظمة ومستوى رضا العملاء عن المنظمة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمنظمة.

وجدير بالذكر أن التدريب يعتبر منظومة متكاملة مترابطة الأجزاء وهناك تكامل بين المدخلات وعملية التدريب والمخرجات حيث:

أ- أن أي قصور كمي أو نوعي في أي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلباً على كل من عملية التدريب والمخرجات.

ب- أو أي قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلباً بالتبعية على مخرجات التدريب.

ج- كما أن مخرجات عمليات التدريب هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب.

٨/٧ أهم المشكلات التي تواجه التدريب ومقترحات الحلول:

يوضح الواقع العملي وجود بعض المشكلات الهامة والمؤثرة في التدريب وفيما يلي عرض أهم هذه المشكلات، وبعض الحلول التي يمكن بها التغلب على هذه المشكلات (فهمى، ١٩٨٠).

أ- صعوبة الحصول على معلومات وإحصائيات خاصة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يتطلب :

- تحليل وتوصيف الأعمال المختلفة .
- تحديد المهارات القابلة للاستخدام من الأعمال المتجانسة.
- إعداد وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لها.

ب- عدم وجود تخطيط تدريبي يتميز بالتكامل والشمول فكل جهة أو قسم له اجتهاداته الخاصة به في مجال التدريب وهذا يتطلب تحديد أهداف البرامج التدريبية بدقة ووضوح من خلال:

- إعداد ووضع منهج تدريبي يستجيب للاحتياجات التدريبية.
- عدم التركيز على النواحي النظرية والتوسع فيها على حساب الجوانب العملية والتطبيقية.
- اجتياز أسلوب التدريب الذي يتلاءم مع موضوع التدريب وظروف عمل المتدربين.

ج- عدم اقتناع القيادات بالإدارة العليا بأهمية التدريب واعتراض بعض الرؤساء على تفرغ العاملين بالتدريب وهذا يتطلب:

- نشر الوعي التدريبي بين العاملين بالمنظمة.
- إقناع المسئولين بأهمية التدريب.
- تحديد أسلوب علمي لحصر الاحتياجات التدريبية.

د- عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتدريب من تجهيزات ووسائل إيضاح وحوافز وقاعات وغيرها وهذا يتطلب :

- تصميم موازنة للتدريب لتمويل النشاط التدريبي بحيث تتناسب مع حجم ومستوى المنظمة لتغطي الاحتياجات التدريبية.

ه- عدم الاستخدام للأساليب العلمية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم وعرض المادة التدريبية، الأمر الذي يؤثر على كفاية وفعالية التدريب وهذا يتطلب :

- الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية السليمة والحديثة وتنفيذ ومتابعة وتقييم عمليات التدريب.
- الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج ومناهج التدريب العلمية والعملية بما يتمشى مع التطور الفني ومستوى المهارات المطلوب.

و- عدم الاهتمام بمتابعة المتدرب بعد انتهائه من التدريب وإذا تم أي تقييم فإنه يتم بصورة شكلية تفتقر إلى الأسلوب العلمي وهذا يتطلب :

- نشر الوعي التدريبي بين العاملين بالمنظمة وإقناعهم بأهمية التدريب.
- تعميق العائد النفسي للتدريب من خلال أن توضع آراء المتدربين في الاعتبار بعد العودة إلى أعمالهم.
- إعطاء المتدربين الفرصة لتطوير أدائهم على ضوء المعلومات والخبرات والمهارات التي اكتسبوها خلال التدريب.

ز- عدم الاهتمام باشتراك الرؤساء والمشرفين في العملية التدريبية وهذا يتطلب:

- ضرورة اشتراك الرؤساء المباشرين للمتدربين في وضع واختيار منهج وأسلوب للتدريب الملائم لتدريب مرؤوسيهم.

ح- عدم وجود سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال المتدربين والدراسين على التدريب واهتمامهم به وهذا يتطلب :

- ضرورة وضع نظام فعال للحوافز بحيث تدفع المتدرب إلى الاستفادة من التدريب، وأيضاً نظام فعال لحوافز الإنتاج يدفع العامل إلى تسخير المهارات والقدرات التي اكتسبها من التدريب لصالح العمل.

ط- قلة عدد المدربين بمختلف المستويات ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بإعداد المدربين ورفع مستوى كفاءتهم في إتمام العملية التدريبية وهذا يتطلب :

- إعداد وتنفيذ برامج لإعداد المدرب ذو القدرات والمهارات والخبرات العالية في مجال تخصصه، مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى البرامج التدريبية من حيث المادة العلمية واستفادة المدربين والتقييم من خلاله نستطيع التحقق من فعالية برامج التدريب في المنظمة وتحقيقها للأهداف المحددة.
- استخدام أسلوب علمي في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً.

٩/٧ الخلاصة :

تناولنا في هذا الفصل ماهية التدريب وأهميته سواء كان ذلك في ظل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة (عولمة الأسواق – اتفاقية الجات – المشاركة الأوربية العربية) أو متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة (تطور تكنولوجي – استيعاب موظفين جدد – استحداث أنشطة جديدة) ثم عرضنا لشروط التدريب الفعال وأهداف التدريب ومساهماته المختلفة في تنمية مهارات العاملين للارتفاع بكفاءة أدائهم.

ثم استعرضنا المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها عملية التدريب باعتباره نشاطاً رئيسياً ومستمراً ومتغيراً ومتجدداً ويعتبر في حد ذاته نظاماً متكاملاً.

ثم انتقلنا إلى المراحل المختلفة التي تمر بها عملة التدريب من مرحلة جمع وتحليل المعلومات ثم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمثل الفجوة GAP بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين مهارات الفرد القائم بالعمل. ثم تعرفنا على كيفية تقييم البرامج التدريبية للوصول إلى الأهداف المرجوة وعرضنا أهم الجوانب التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عن مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وأخيراً مرحلة تقييم برامج التدريب والمتدربين والأساليب المختلفة لتقييم عائد التدريب.

ثم ناقشنا بعد ذلك التدريب كمنظومة متكاملة تتكون من ثلاثة عناصر هي المدخلات، والعملية التدريبية، والمخرجات واستعرضنا الأشكال المختلفة من المدخلات (الإنسانية / المادية / المالية) واستخدام هذه المدخلات في تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج محدد وهذا ما يسمى بالعملية التدريبية التي من خلالها تعرفنا على بعض الطرق المختلفة للتدريب ثم توصلنا بعد ذلك إلى مخرجات التدريب والتي هي النتائج التي تم التوصل إليها.

وأخيراً انتهينا بمناقشة أهم المشكلات التي تواجه التدريب. ومقترحات الحلول لها.

أسئلة

س/ إن التدريب نشاط ضروري وهام يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

ناقش هذه العبارة موضحاً:

- المقصود بمفهوم التدريب وأهميته.
- شروط التدريب الفعال.
- أهداف عملية التدريب.

.....

.....

.....

.....

س/ تكلم بإيجاز عن المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التدريب.

.....

.....

.....

.....

س/ اشرح بإيجاز المقصود بالتدريب كمنظومة متكاملة.

.....

.....

.....

س/ وضح أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب ومقترحات الحلول الخاصة بها.

.....

.....

.....

.....

س/ ما هي أهم طرق التدريب المستخدمة في المنظمات المختلفة.

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد باشات (١٩٩٧)، أسس التدريب، دار النهضة العربية.

٢. أحمد سيد مصطفى، (٢٠٠٠)، مرجع سابق ذكره.

٣. أحمد صقر عاشور (١٩٩٥)، مرجع سبق ذكره.

٤. على السلمي، (١٩٨٥)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب للطباعة.

٥. منصور فهمي أحمد، (١٩٨٠)، إدارة القوى البشرية في الصناعة، القاهرة، دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

6. **Corelius, N. (1999), Human Resource Management: A managerial perspective, London, Thomson Business Press.**
7. **Foot, M. & Hook, C., (1999), OP. Cit.**
8. **French, L. Wendel, (1998), O.P.Cit.**
9. **Grey, Kearsley (1984), Training and Technology, Reading, Mass: Addison Wesley.**
10. **Rosemary Y, Harrison, (1988): Training and Development, London, Institute of Personal management.**
11. **Torington, Derek. & Hall, Laura, (1998), Human Resources Management, London, Prentice – Hall Inc.**

الفصل الثامن

تقييم الأداء

أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

مفهوم تقييم الأداء
أسس التقييم الفعال
أهداف عملية تقييم الأداء
عناصر نظام تقييم الأداء
طرق تقييم الأداء
علنية أو سرية تقارير تقييم الأداء
مقابلة تقييم الأداء
أخطاء تقييم الأداء

١/٨ مقدمه :

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشرى . لذلك فان الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين ، حيت يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها . وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة ، لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم .

٢/٨ مفهوم تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء : "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى" .

فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل . فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والمرؤوسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم (Botton, et al, 1997).

٣/٨ أسس التقييم الفعال :

إن التقييم الفعال للأداء لابد وأن يستند على مجموعة من الأسس منها (Cynthia, et al, 1999) ، (عمران ، ١٩٩٩) :

١. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد ، أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

٢. يجب توضيح أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوي أدائه الفعلي مقارناً بالأداء المستهدف أو المفترض ، لتحديد ما قد يوجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه.

٣. توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين ومن ذلك نقل أداء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

٤. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم ، وضرورة أيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية وتحقيق التنمية.

٥. توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر . وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسيه ، وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم.

٦. المشاركة في عملية التقييم ، ويتم ذلك من خلال اشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقييم وذلك بالطرق والأساليب المختلفة كما سيرد فيما بعد.

٤/٨ أهداف عملية تقييم الأداء :

لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي (Donald, 1987) :

١. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم ، وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

٢. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.

٣. تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

٤. تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.

٥. تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية ، النقل ، الأجور ، التحفيز .

٦. أن عملية تقييم الأداء تسهم في إشعار العاملين بالمسئولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.

٧. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.

٨. إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين ، وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.

٥/٨ عناصر نظام تقييم الأداء :

تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكل إطاراً متكاملاً يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وفيما يلي عناصر ومراحل نظام تقييم الأداء (Storeg, 1995); (Cerill, et al, 1998):

١. تحديد أهداف المنظمة : حيث أن الرؤساء يقيمون أداء مرؤوسيهم بناءً على مدي إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها وبالتالي أهداف المنظمة.

٢. تحديد مجالات التقييم: ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد. ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات أو عناصر هي :

أ- عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيها.

ب- عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام ، والابتكار ومهارات التعامل مع الرؤساء/ الزملاء/ المرؤوسين/ العملاء .

ج- عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم فيما يلي (مصطفى ، ٢٠٠٠) :

أ- مستوى المهارة في أداء المهام.

ب- عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة زمنية معينة وهذا ما نطلق عليه الإنتاجية .

ج- مدى اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها.

د- مدى الإدراك والالتزام بالتوجيهات الخاصة بنظم وأساليب العمل .

ه- مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات ومعدات أو آلات.

و- الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وبحدود الإجازات والمسوحات الزمنية .

ز- المبادأة والإيجابية في الأداء عموما في المواقف العادية وغير العادية والتفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعا وتقديم أفكار مبتكرة.

ح- مهارات الاتصال والقدرة على تحليل وتشخيص المشكلات وصنع واتخاذ القرارات .

١. تحديد أهداف تقييم الأداء : ان أهداف تقييم الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم فيجب ألا تكون تصيدا للأخطاء بقدر معالجتها لها، فأهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة .

٢. تحديد معايير التقييم : لا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم التي يقاس عليها الأداء وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير وهى :

أ- معيار الجودة .

ب- معيار خاص بكم الإنتاج في وقت محدد .

ج- معيار التكلفة .

د- معيار السلوك .

ويجب أن تتكامل معايير الأداء بما يهيئ تقييما متكاملا هادفا وفاعلا ويجب إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين بحيث تؤخذ في الاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم .

١. تحديد انسب طرق التقييم : حيث تتعدد طرق تقييم الأداء ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييما سليماً .

٢. تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين حيث يجب إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو بطرق التقييم التي تعتمدها الإدارة .

٣. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة فلابد من تدريب الرؤساء على ممارسة طرق التقييم حتى تكتمل مقومات عملية التقييم .

٤. متابعة عملية التقييم : أن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم والمرؤوس ومدى استيفائه لمتطلبات الأداء والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحداثتها وكذلك يجب تقييم الطرق المستخدمة في التقييم ومدى فعالية الرئيس في تطبيقها .

٦/٨ طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدمها في عملية تقييم الأداء ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو اكثر من هذه الطرق ونلقى الضوء على بعض هذه الطرق الشائعة الاستخدام في الواقع العملي على الوجه التالي (Randol, et al, 1989) ، (السلمي ، ١٩٨١) :

١. **طريقة التوزيع الإجباري :**

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي :

أ- تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز ، جيد جدا ، متوسط ، ضعيف ، ضعيف جدا) .

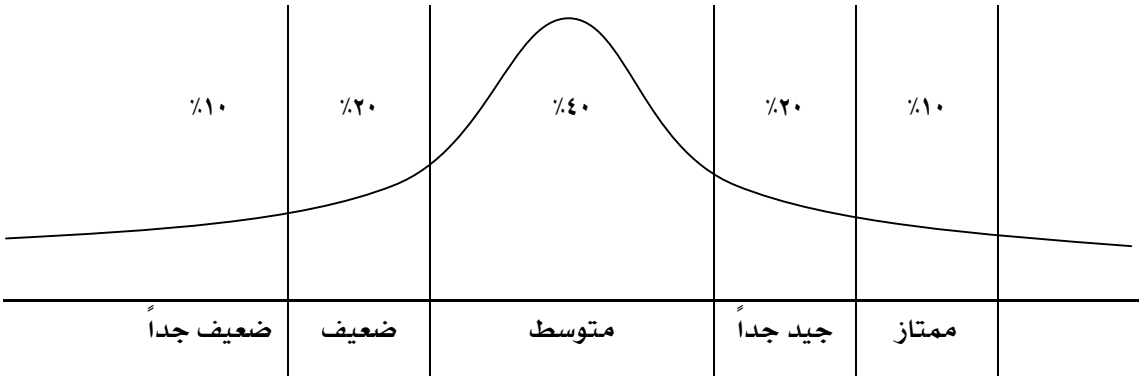
ب- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى .

مثال :

- ١٠٪ من الأفراد ذوى قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة
- ٢٠ ٪ من الأفراد ذوى قدرات ومستويات أداء جيدة جدا
- ٤٠٪ من الأفراد ذوى قدرات ومستويات أداء متوسطة
- ٢٠٪ من الأفراد ذوى قدرات ومستويات أداء ضعيفة
- ١٠٪ من الأفراد ذوى قدرات ومستويات أداء ضعيف جدا

أي أن التوزيع يكون على الوجه التالي :

شكل (١/٨) تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجباري



وهذه الطريقة تؤدى إلى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو تقديرات اقل من الحقيقة هذا بالإضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها.

ولكن يعيب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين كذلك لا تعطى فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحدة .

٢. طريقة الاختيار الإجباري :

وفقا لهذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية الأخرتان تعبران عن الجوانب السلبية. ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية الأكثر انطباقا على الفرد المراد تقييمه ويتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم . ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوى على أربع عبارات، اثنتان تعبران عن النواحي الإيجابية واثنتان تعبران عن النواحي السلبية (غير المرغوبة) ويطلب من المقيم (المشرف) وضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة الأقل انطباقا على الشخص وبمراجعة العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة أداء الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق والعبارات الواردة في الشفرة

فقط أي إذا كانت العبارة التي اختارها المشرف (المقيم) هي نفسها التي كانت محددة في الشفرة فإنها تحسب على الشخص أو للشخص .

مثال : إذا كان المتغير المراد تحديد مستوى كفاءة العامل بالنسبة له هو : مدى استغلال وقت العمل .

أ- يعمل طوال الوقت
ب- يعمل اغلب الوقت
} من النواحي الإيجابية

ج- يعمل بعض الوقت
د- لا يستغل الوقت في العمل
} من النواحي السلبية

وبفرض أن الشفرة السرية لقيم هذه الصفات كانت ما يلي :

يعمل طوال الوقت درجتها = ١٠

لا يستغل الوقت في العمل درجتها = ٢

وإذا فرض أن المشرف (المقيم) قد اختار العبارة " يعمل طوال الوقت "فان درجة الفرد في هذه الصفة سوف تساوى ١٠ ، أما إذا كانت الصفة المختارة " يعمل اغلب الوقت" فانه لا تحسب للعامل. وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي . ولكن يعيبها صعوبة الاحتفاظ بشفرة المقيم ، وصعوبة تقييم العبارات المعبرة عن كل صفة من صفات الأداء، هذا بالإضافة إلى أنها لا تمكن الشخص الذي يتم تقييمه من التعرف على نواحي الضعف ، الأمر الذي يؤدى إلى صعوبة تحديد السبيل المناسب لتنمية أدائه .

٣. طريقة الترتيب التنازلي :

وفقا لهذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرءوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض ، وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرءوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه ، ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس ، وما يشوبه من تحيز ، كما أن إغفال تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حده قد لا يمكن من الوصول إلى صورة مفيدة عن نواحي القوة والضعف التي تعتبر أساس التقييم ، هذا بالإضافة إلى صعوبة استخدامها في حالة زيادة عدد المرؤوسين (هاشم ، ١٩٧٢) .

٤. **طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين :**

طبقا لهذه الطريقة لا توجد معايير محددة للتقييم ، حيث انه لابد من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء ، تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء العاملين معهم في نفس القسم أو الإدارة وحتى يتم تطبيق هذا الطريقة لابد من :

١. تقسيم العاملين إلى أزواج pairs .
٢. تحديد مجموعة عناصر للتقييم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون.
٣. تجرى مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره ، وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقا للمعادلة التالية ن (ن- ١) ÷ ٢

   حيث(ن) = عدد المرؤوسين
٤. يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم . هذا الطريقة قد تتميز بدرجة من الموضوعية ولكنها تصبح معقدة في حال تعدد المرؤوسين حيث تستغرق عملية التقييم في حالة زيادة العدد وقتا كثيرا لتعدد الأزواج .

مثال :

لتقييم خمسة مرؤوسين هم احمد ،محمد ،مصطفى ، فواز ، شريف يمكن مقارنة أداء احمد مع محمد ، محمد مع مصطفى ، مصطفى مع فواز ، فواز مع شريف ويمكن ان تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي:

جدول (١/٨) تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين

المرؤوسون	عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه	الترتيب
احمد	٢	الثالث
محمد	-	الخامس
مصطفى	٤	الأول
فواز	٣	الثاني
شريف	١	الرابع

٥. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج :

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من ابرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين ، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

١. قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محدداً مسئولياته .

٢. قيام المرؤوسون بتحديد الأهداف الادائية للفترة القادمة .

٣. الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف .

٤. إعداد طرق قياس الأداء .

٥. القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل .

هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى الدقة في تحديد الأهداف ، مدى اقتناع الإدارة العليا بهذه الطريقة ، مدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم النتائج ، كذلك أن تكون الأهداف قابلة للقياس مثل زيادة الإنتاج بمقدار ٢٠٪ خفض النفقات العامة بمقدار ٣٠٪ خفض الديون بمقدار ٣٠٪ وهكذا .

غير أنه يعاب على هذه الطريقة :

١. وجود ظروف خارجه عن إرادة العاملين تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا مثل تغير البيئة أو نقص الخامات ، إضرابات العمال .

٢. تركيز الفرد على تحقيق النتائج دون الأخذ في الاعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج .

أما ما يميز هذه الطريقة :

١. التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية .

٢. لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم .

٣. توفير المناخ المناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية التي تساعد على تحسين الأداء .

٦. طريقة التقييم الذاتي :

وفقا لهذه الطريقة يقوم الفرد المرؤوس بتقييم أدائه وفقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا في النموذج المستخدم لتقييم الأداء ، وتعطى للمرؤوس وفقا لهذه الطريقة الحرية في تقديم المقترحات التي من شانها أن تؤدى إلى زيادة مستوى الأداء .

وجدير بالذكر أن الرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم والتي سبق توضيحها بمعنى أن التقييم الذي يستخدم يكون متمماً لطرق أخرى مستخدمة وألا يعتقد البعض انه يعتبر بديلاً عن الطرق الأخرى في تقييم الأداء لان ذلك قد لا يصل بنا إلى حقيقة الأمور حيث احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحة أولا وأخيراً في الحياة العملية .

٧/٨ علنية أو سرية تقارير تقييم الأداء :

يجب أن تكون تقارير تقييم الأداء لها صفة العلنية حيث انه لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة العامل إذا لم يعلم العامل نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة . فالعامل في حاجة إلى أن يعلم ماذا تتوقع منه الإدارة ثم ما حققه فعلا وما هو رأى رئيسه في عمله وما هي نقاط القوة strength points أو نقاط الضعف weak points حتى يحصل على تعاونه في معالجة عيوبه وسد

اوجه النقص في كفاءته، فالعامل ذو الكفاءة العالية في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك بل وتشيد بكفاءته كمثال وقدوة حسنة يحتذي بها غيره من العاملين في المنظمة . أما إذا كان العامل ذا كفاءة منخفضة فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في كفاءته وكيف يمكن تقوية هذه الجوانب وتحسين أدائه لعمله.

لذلك فمن الضروري أن تكون لتقارير الكفاءة الدورية صفة العلنية حيث أن ذلك يفيد في خلق جو من الألفة والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وإزالة اوجه الخلاف ودعم العلاقات بينهم ولا شك أن الاتجاهات الحديثة تميل إلى هذه الطريقة حيث أن هناك الكثير من المتغيرات التي تقتضي ذلك وهذا ما يؤكده (Gill,1980) حيث يرى أن الأعوام القادمة سوف تشهد اتجاها أكبر نحو جعل تقارير الأداء غير سرية بل معلنة وذلك نتيجة تغير المناخ الاجتماعي وزيادة تأثير النقابات العمالية خاصة نقابات المهنيين والإداريين .

٨/٨ مقابلة تقييم الأداء :

تعتبر مقابلة تقييم الأداء فرصة لقاء بين الرئيس ومرؤوسه ليوضح لهم مستويات أدائهم وكيفية العمل في المستقبل إلا إنها تعتبر من اصعب نماذج المقابلات بالنسبة للمدير حيث أن المقابلة تتناول موضوعات حساسة خاصة إذا كان أداء العامل منخفضاً وغير سليم كما أن هذه المقابلة تحتاج لمهارة عالية من جانب المدير حتى تؤتى ثمارها المطلوبة بالإضافة إلى صعوبة تعلم المدير من الأخريين لأنها مقابلات سرية وبالتالي يجب أن يتعلم من نفسه فقط (كامل ، ١٩٩٦) .

وتهدف مقابلة تقييم الأداء إلى :

١. خلق حالة من الفهم والتعاون وتبادل الأفكار البناءة بحسن استماع الرئيس المباشر للعامل .
٢. تتيح فرصة لمناقشة كل جوانب العمل الأمر الذي ينتج عنه ملافاة بعض الأخطاء في الأهداف أو التقييم أو مكونات العمل المعين .
٣. أن يتعايش الرئيس المباشر مع أفكار العامل وظروف الأداء ويتقبل هذه الأفكار بعقل مفتوح ومناقشتها للوصول إلى درجة من وحدة الفهم .

٤. متابعة تنفيذ ما تم التوصل إليه مع العامل من وسائل للارتفاع بكفاءة أدائه ومعرفة مدى تقدمه في العمل .

وهناك على الأقل ثلاث طرق لإعداد المقابلات التي يتم فيها اطلاع العاملين على نتائج الأداء وتختلف هذه المقابلات اختلافا واضحا في الهدف من المقابلة والدور الذي يقوم به المقابل والافتراضات القائمة عليها كل طريقة ورد الفعل لدى العامل والنتائج التي نصل إليها (السلمي ، ١٩٨٥) .

الطريقة الأولى : الإخبار بالنتائج Tell and Sell :

ان الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو إخبار الفرد بنتيجة التقييم دون محاولة أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه وفائدة مثل هذه الطريقة محدودة ويتوقف نجاحها على مدى مهارة وقدرة المشرف على كسب احترام العامل وإقناعه بعدالة وصحة التقييم ويعيب هذه الطريقة أنها لا تسمح للعامل بالتعبير عن رأيه .

الطريقة الثانية : الإخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل Tell and Listen :

وهذه الطريقة تسمح للعامل بالحديث ومناقشة المشرف فيما توصل إليه من رأي، أي أن المشرف لا يقتصر دوره على إخبار العامل بالنتائج بل يستمع إلى وجهة نظره، ولكن هذا لا ينعكس في الغالب في شكل تعديل للنتائج ولكنه سيصلح كقاعدة للتفاهم على أسباب انخفاض مستوى الكفاءة مثلا وسبل علاجها.

الطريقة الثالثة : مدخل المشاكل Problem Solving :

وهذه الطريقة تقوم أساسا على التفاهم المشترك بين المشرف والعامل وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل مشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع مستوى إنتاجيته .

ولا شك أن الطريقة الثالثة هي الأفضل إذا توافرت الإمكانيات من حيث الوقت والجهد اللازمين لإتمامها .

٩/٨ أخطاء تقييم الأداء :

هناك العديد من الأخطاء التي تحدث عند إجراء عملية تقييم الأداء ، وأهم هذه الأخطاء ما يأتي (Stone, 1998) :

١. خطأ الهالة Halo Error :

حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء . وهنا يقيم المدير المرؤوس تقييماً شخصياً وليس تقييماً موضوعياً .

٢. خطأ الانطباعات المسبقة Stereo Types :

حيث يميل الرئيس لتقييم مرؤوسيه إيجابيا أو سلبيا أو بشكل محايد ، متأثرا بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقييم معين من الناس (كبار السن - صغار السن ،النساء - الرجال ، خريجي المدارس العربية - خريجي المدارس الأجنبية ...) فهو يتصور أن لكل تقسيم من الناس سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ، ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين ، وعلى ذلك فالانطباع الشخصي للرئيس هنا هو انطباع غير مباشر، إنما هو انطباع عن التقسيم ثم بالتبعية عن الفرد الذي ينتمي إليه .

مثال : كبار السن ليس لديهم مقدرة على أداء الأعمال الذهنية ، الرجال أكثر قدرة من النساء في أداء وظائف معينة . ولا شك أن ذلك يجعل عملية التقييم عملية شخصية وليست عملية موضوعية .

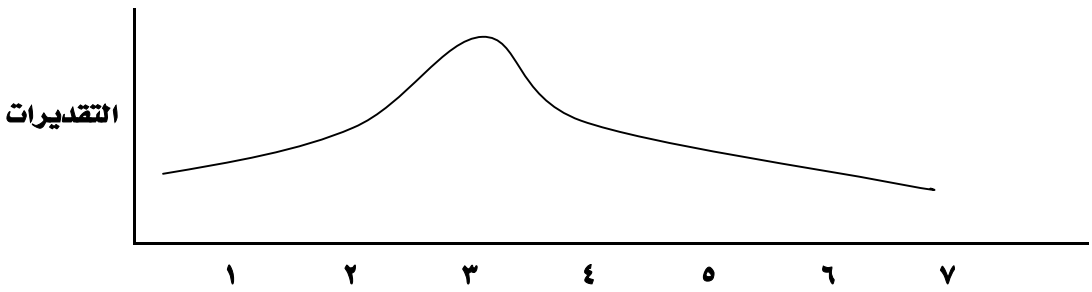
٣. الميل ناحية الوسط Central Tendency :

هذا الخطأ في الواقع من أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي ، حيث يقوم المقيم بإعطاء تقدير متوسط للكفاءة لجميع أو غالبيه العاملين والواقع أن المقييم هنا قد يكون في شك من تقديره ، أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقدير السليم ، أو ليس لديه الوقت الكافي لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة أو انه غير مهتم بوضع تقرير سليم وهنا أيضا تبدو أهمية تدريب المقيم لتوجيهه إلى أهمية تقدير الأداء سواء للمنظمة أو للعاملين بصفة عامة .

٤. التقدير القاسي أو العنيف Too Hard :

يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة للكفاءة ونادرا ما يعطى التقديرات النهائية وهذا الميل يكون طبيعيا لدى المقيم بمعنى انه جامد أو صلب بطبيعته حتى في أمور حياته العادية ويوضح الشكل التالي مثالا لموقف المقيم المتشدد فنجده عادة يستخدم النصف الأدنى من مدى التقديرات ومن الشكل يتضح أن متوسط التقديرات ثلاث درجات فقط .

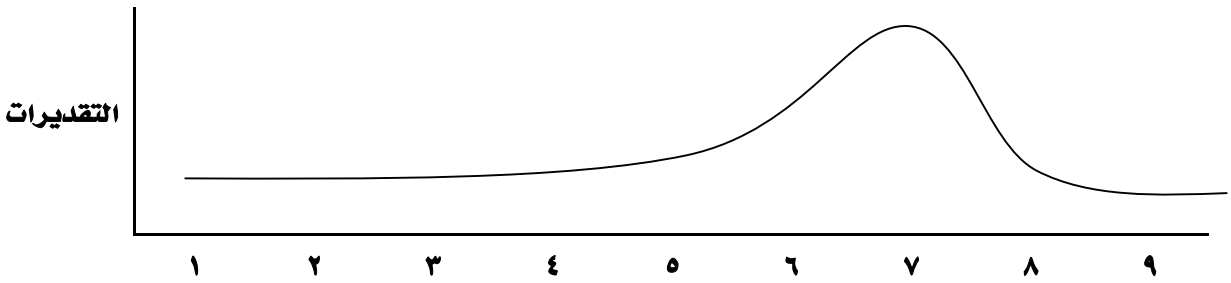
شكل (٢/٨) تقييم الأداء القاسي أو العنيف



٥. الميل إلى التساهل أو التيسير الزائد Too Lenient :

وهذه الطريقة عكس الطريقة السابقة حيث يميل المقيم إلى التساهل الزائد عن الحد في تقديراته عن كفاءة العاملين ويوضح الشكل التالي مثالاً لموقف هذا المقيم فنجده عادة يستخدم النصف الأعلى من مدى التقديرات ومن الشكل التالي يتضح أن متوسط التقديرات هو سبع درجات .

شكل (٣/٨) تقييم الأداء المتساهل أو التيسير الزائد



٦. التحيز الشخصي Personal Bias :

في هذه الطريقة يتجه بعض الرؤساء إلى تقييم المرؤوسين متأثرين تماما ببعض قيمهم الشخصية وإحساساتهم ومشاعرهم (حب / كراهية الآخرين) وفي تلك الحالة يصبح التقييم غير متأثر بمدى تحقيق الأهداف بواسطة المرءوس وإنما بقيم واتجاهات الرئيس المقيم .

ولا شك أن أخطاء التقييم تسفر عن تقييم أناس بأقل أو اكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفني وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاوات أو المكافآت أو الترقيات على غير أساس سليم بينما التقييم العادل للأداء يعد حافزا بحد ذاته فلو تم التقييم بشكل موضوعي سليم سيتاح للمرءوسين الحصول على الحافز المستحق لهم بشكل سليم أيضا .

وهناك أخطاء كثيرة منها : النسيان ، التأثر من آخر تقييم ، التأثر بمركز الوظيفة أو مسماها ، التأثر بالغرض من التقييم ، والتأثر بجماعات الضغط .

١٠/٨ الخلاصة :

ناقشنا في هذا الفصل المقصود بمفهوم تقييم الأداء ، أسس التقييم الفعال للأداء ثم عرضنا أهداف عملية تقييم الأداء والعناصر الهامة لنظام التقييم والتي تشكل إطارا متكاملا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة حيث أوضحنا :

١. أهداف المنظمة .
٢. مجالات التقييم .
٣. انسب طرق التقييم .
٤. تدريب الرؤساء على طرق التقييم.
٥. أهداف التقييم .
٦. معايير التقييم .
٧. شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين.
٨. تقييم التقييم .

ثم استعرضنا أهم طرق تقييم الأداء التي يمكن استخدامها والتي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها وهي :

١. التوزيع الإجباري .
٢. الترتيب التنازلي .
٣. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج .
٤. الاختيار الإجباري .
٥. المقارنة المزدوجة للعاملين .
٦. طريقة التقييم الذاتي .

ثم ناقشنا علنية وسرية تقارير تقييم الأداء وكذلك مقابلة تقييم الأداء وأهدافها وطرق إعدادها وأخيراً تعرضنا لأهم الأخطاء التي يمكن أن تحدث عند إجراء عملية تقييم الأداء والتي يقع فيها بعض الرؤساء عند تقييم مرؤوسيهم مثل :

١. خطأ الهالة .
٢. خطأ الميل ناحية الوسط .
٣. خطأ الميل إلى التساهل .
٤. خطأ الانطباعات المستقبلة .
٥. خطأ التقدير القاسي .
٦. التحيز الشخصي .

الأسئلة

س/ما المقصود بمفهوم تقييم الأداء ؟

.....

.....

.....

.....

س/ما هي أسس التقييم الفعال ؟

.....

.....

.....

.....

س/هناك جملة من الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء ، اذكر ثلاثة من هذه الأهداف ؟

.....

.....

.....

.....

س/من طرق تقييم الأداء ، طريقة التوزيع الإجباري ، اشرح هذه الطريقة ؟

.....

.....

.....

.....

يجب أن يكون تقارير تقييم الأداء لها صفة العلنية حيث أنه لا فائدة من وضع تقدير عن كفاءة العاملين إذا لم يعلم العامل نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة ، ناقش هذه العبارة؟

.....

.....

.....

.....

المراجع

1. Bolton Trevor, Human Resources Management Blackwell, Cambridge, 1997.
2. Cynthia D. Fisher & ET, al., Human Resources Management, N.Y.: Houghton Miffin Company, 1999.

٣. كامل عمران ، إدارة الموارد البشرية ، النسر الذهبي ، القاهرة ، ١٩٩٩.

4. Donald P. crane, Personnel: Human Resources Management, 4th. Ed., Belmont Calif Kent publishing co. 1987.
5. Storeg J., Human Resources Management, LONDON: Rout Ledge, 1995.
6. Cerill, M. & Freeman, C., Human Resources Management systems: strategies, Tactics, and techniques, Jossey Basspub SANFRANCISCO, 1998.

٧. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون ، بدون ناشر ، ٢٠٠٠ .

8. Randol S. Schuller Nicholas J. Beutell and Stuart A. youngblood effective Personnel management, 3rd. Ed., St. Paul., Minn, west publishing 1989 .

٩. علي السلمي ، إدارة الموارد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨١ .

10. Bolton, Trevor, Loc. Cit.

١١.زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية ، مصر ، دار المعارف ، ١٩٧٢ .

12. Gill, D., How British industry selects its Management, Personnel Management, vol. 12, No. 4, Sep., 1980.

١٣.مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦.

١٤.علي السلمي ، مرجع سبق ذكره .

15. 11- Stone, J. Raymond, Human Resources Management 3rd. Ed., John Willie & Sons, New York 1998.

الفصل التاسع

الحوافـــز

أهداف الفصل :

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

ماهية الحوافز وأهدافها .
متطلبات نجاح نظام الحوافز .
أنواع الحوافز .
مراحل تصميم نظام الحوافز .
العقبات التي تواجه نظام الحوافز .

١/٩ مقدمة :

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دورا فعالا في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي .

٢/٩ ماهية الحوافز وأهدافها :

ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لهذه المنظمة ، وتتوقف جهود الأفراد على مدى إحساسهم بالتكامل مع المنظمة والارتباط بأهدافها والوعي بمضمونها .

وحتى يمكن خلق فرق عمل متكاملة بالمنظمة فإن الضرورة تقتضي بأن يشعر جميع أفرادها بأهمية أفكارهم وفائدتها للإدارة ، وهذا يتطلب قيادة إدارية تعترف بجهود الآخرين وقادرة على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها وعلى إشباع رغبات أفراد المجموعات وحاجاتهم .

ويعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة ، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول ان الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة (John,1992) .

ويمكن التفرقة بين الدافع والحافز فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد ، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف .

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها .

من هنا ندرك أن الدوافع مؤشرات أو موجهات سلوكية تكمن في عقل الإنسان وفي تكوينه النفسي في حين أن الحوافز مؤشرات سلوكية خارجة عن كيان الإنسان، ولما كان سلوك الإنسان يحتل أهمية خاصة في المنظمة ونظرا لما تمثله الحوافز من أهمية في توجيه السلوك الإنساني إلى حيث تتحقق الأهداف المطلوبة فقد أفردنا لها هذا الفصل .

أهداف سياسة الحوافز :

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها (ماهر ، ١٩٩٩) :

١. زيادة نواتج العمل في شكل كميات ، وجودة إنتاج ، ومبيعات وأرباح .
٢. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف ، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية .
٣. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام .
٤. السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعة مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد .
٥. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والإنتماء .
٦. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج .
٧. تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع .

٣/٩ متطلبات نجاح نظام الحوافز :

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات نجملها فيما يلي (Stefn,1988) :

الخطوة الأولى ترتكز على الجوانب التالية :

١. أن تكون أهداف المنظمة واقعية ، وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ وبنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف والعمل على تجاوزها .

٢. أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالفردية وتأكيد الذات من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء .

٣. أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم وبالتالي أن يكون هناك إقتناع تام من قبل العاملين وذلك من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج .

٤. يراعى أن يكون دخل العامل من تطبيق البرنامج أعلى منه عند عدم تطبيقه أو عدم وجود برنامج أصلا حتى يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم .

٥. يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات للحركة والزمن وعلى ضوئهما يتم وضع تلك المعايير مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية وتجنب الظروف غير العادية .

٦. أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل ومقدار الجهد الذي يبذله ، وأن يكون في إمكانه الحصول على زيادة في الحافز مع مضاعفة الجهد .

وتتمثل الخطوة الثانية في وضع نظام للحوافز يتصف بالآتي :

١. العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم .

٢. البساطة : يجب أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما ، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته .

٣. الاستقرار والمرونة : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ، ولكن إذا استدعى الأمر وجب تغييره .

٤. الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر ، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .

٥. الجدوى : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها ، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا .

وتتضمن الخطوة الثالثة تحديد الفئات المستفيدة من نظام الحوافز وتحديد معدلات الأداء وتحديد شرائح الحافز عند كل مستوى من مستويات تنفيذ أهداف الخطة وبذلك تكتمل خريطة الحوافز والتي يجب أن يترتب عليها النتائج التالية :

١. مساعدة الإدارة على أن تفهم درجة وكفاءة إنجاز الخطة وعقبات التنفيذ لاتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب .

٢. تزويد إدارة المنظمة بدليل مادي يرجعون إليه عند تطوير نظام الحوافز والأجور التشجيعية وعند رسم الخطة واتخاذ القرارات التي تؤثر على العاملين .

٣. استخدام نظام الحوافز كوسيلة لقياس كفاءة الأداء وتحديد درجة الإنجاز للعاملين ، واتخاذ الوسائل الكفيلة لزيادة مهارة العامل وتقوية المركز التنافسي والسوق للمنظمة وبذلك يمكن الإدارة من :

أ- النفاذ إلى أعماق العاملين وتقييم المركز التنافسي للشركة بشكلٍ موضوعي.

ب- أن يكون في استطاعة الإدارة استخدام نظام الحوافز كوسيلة للتقييم الذاتي .

وتشمل الخطوة الرابعة تحديد تكلفة نظام الحوافز لتحديد العبء المالي الذي تتحمله المنظمة كنتيجة لتطبيق النظام ، مع تحديد أسلوب توزيع الحافز المستحق على المستفيدين من النظام .

٤/٩ أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين من الحوافز ، حوافز مادية وحوافز معنوية ، كما يلي :

٩/٤/١ الحوافز المادية :

وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة .

أولا : الحوافز المادية المباشرة :

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي - حوافز إنتاج - علاوة دورية - مكافآت بأنواعها - بدلات - اشتراك في أرباح المنظمة ، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية .

وفيما يلي أهم الحوافز المادية البشرية :

- **الأجر :** تمثل الأجور واحداً من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ويمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل . ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلا يهمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات (السلمي ، ١٩٨٥).
- **العلاوة الدورية :** تمثل العلاوة الدورية حافزاً سنوياً تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء .
- **البدلات :** تمثل البدلات حافزاً للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل . وهناك أنواع كثيرة من البدلات تختلف مسمياتها وإن كانت معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة عمل .
- **حوافز الإنتاج :** هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والإنضباط الوظيفي ، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما .
- **المكافآت عن ساعات العمل الإضافية :** هي حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي متمثل في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة وذلك نظرا لعدم كفاية العاملين

بالنسبة لحجم العمل المطلوب . ويلاحظ أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الإعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض .

٧ **المكافآت عن اقتراحات العاملين :** تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين نظير قيامهم بتقديم اقتراحات أو أفكار مبتكره لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل .

ثانيا : الحوافز المادية غير المباشرة :

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية - الإسكان - المواصلات - التثقيف والتعليم - الترويح والرياضة - الخدمات الطبية - دور الحضانة .

وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل ، فهي أيضا تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية ، وهي حافز للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة (مصطفى ، ٢٠٠٠).

ويمكن عرض أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلي :

التغذية : قد تكون في شكل تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل بها حتى وقت متأخر وذلك إما مجانا أو بمقابل رمزي أو قد تأخذ شكلا آخر بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة .

الإسكان : يعتبر من الخدمات الاجتماعية التي تحتل أهمية كبرى حيث تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعامليها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء .

الانتقالات : اتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملين إلى العمل حفاظا على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات وللحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة .

التثقيف والتعليم : تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الأمية ، وتشجيع العاملين الذين يستكملون دراستهم المتوسطة أو العادية بدفع مصروفات الدراسة لهم .

الترويح والرياضة : تنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعامليها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الاشتراك في نوادٍ رياضية واجتماعية ، وتنظيم رحلات مع تحمل المنظمة بنسبة من تكاليفها وتشجيع إنشاء فرق مسرحية من العاملين ، كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين باشتراكات مخفضة في النوادي الرياضية والاجتماعية .

الخدمات الطبية : ويقصد بها الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم وذلك إما من خلال وحدات صحية تابعة لجهة العمل أو كاشتراك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتتحمل تكلفة خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمات الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط .

الخدمات المالية : ويقصد بها مساعدة الإدارة للعاملين في مواجهة مصروفات حتمية أو طارئة وذلك من خلال تقديم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الزواج .

٢/٤/٩ الحوافز المعنوية :

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد (Wayne,1985) .

وتتمثل أهم هذه الحوافز في :

أ- حوافز متعلقة بالعمل

ب- حوافز متعلقة ببيئة العمل

أولا : الحوافز المتعلقة بالعمل :

وهي تشمل :

١. العمل المناسب : ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل .

٢. التصميم المحفز للعمل : ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا للعامل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع ودرجة الاستقلالية .

ثانيا : الحوافز المتعلقة ببيئة العمل :

وتتمثل أهم هذه الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة .

١. الإشراف : يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسئولية عن الأداء ، فلا يقصر دور المشرف على مسئوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضا مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وحتى يكون نمط الإشراف حافزا للمرؤوسين على الأداء الفاعل ، فيجب أن تتوافر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل الذكاء والنضج والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الإتصال الناجح وديمقراطية القيادة .

٢. ظروف العمل المادية : وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة ، وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها . لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج .

٣. العلاقات مع الزملاء : تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث أن العامل يقضي نصف يومه تقريبا في العمل ، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متآلفة تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف .

٤. المشاركة في الإدارة : ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها . ويشارك في المسئولية عن النتائج ، وكذلك

يتضمن حافزا للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات ، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة مقدمها .

٥/٩ مراحل تصميم نظام الحوافز :

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها كما يلي (ماهر ، ١٩٩٩) :

١- تحديد هدف النظام :

لابد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء أكان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف . ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، الإدارات ، الفروع ، الأقسام) ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله ، فهذا نظام جزئي لرجل البيع وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا .

٢- دراسة الأداء :

في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف للأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي .

ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب لابد من :

أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم ، محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم .

ب- وجود عدد سليم للعاملين لا أكثر ولا أقل مما يجب .

ج- وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال .

د- وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء .

ه- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه .

٣- تحديد ميزانية الحوافز :

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ، ويجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- قيمة الحوافز والجوائز : وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز .
- التكاليف الإدارية : مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام .
- تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات (التعريفية) ، الملصقات الدعائية ، المراسلات والحفلات .

ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز :

أ- ميزانية ثابتة : يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ، فمثلا يحدد مبلغ ٣ مليون ريال خلال العام القادم وفقا للخبرة السابقة للمنظمة ، وحجم ميزانية الأجور ، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ب- ميزانية مرنة : حيث تكون الميزانية متغيرة ، وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلا ٥٪ من الأرباح أو ٨٪ من المبيعات . وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه .

ج- وضع إجراءات النظام : ويقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات ، وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته ، وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز ، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات :

١. تحديد الأدوار : حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرءوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين . وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى ، ومدير نظام الحوافز ، أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد والموافقة أو التعديل أو المناقشة .

٢. الاجتماعات : حيث قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين .

٣. توقيت تقديم الحوافز هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة .

٤. نوع الحوافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز طبقاً لاحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .

٥. النماذج : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة .

٦/٩ العقبات التي تواجه نظام الحوافز :

هناك بعض العقبات التي تواجه نظام الحوافز وتعوقه عن تحقيق الأهداف المرجوة منه ويمكن توضيح أهم هذه العقبات (Muline,1999) فيما يلي :

١. المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب ، ويقصد بهذا المعدل هو مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب ، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه وهو حث العاملين على مزيد من الجهد ، ومن الطبيعي أن هذا الأثر لكي يتحقق يتطلب وجود معايير موضوعة على أسس سليمة ودراسة علمية دقيقة وهذا يمثل مشكلة في الواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف .

ويرتبط بهذه المشكلة مشكلة أخرى وهي تحديد مدى الزيادة في الأجر التي يحصل عليها العامل حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل أو الإضرار بصحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول .

رد الفعل لدى العاملين نتيجة تعديل أساليب الإنتاج أو الخامات أو المعدات، تعمل أي منظمة في ظل ظروف متغيرة بصفة مستمرة وبالتالي يندر ألا يطرأ تعديلات في أساليب الإنتاج أو المعدات والخامات في منظمات الأعمال .

إن هذا التغيير بطبيعته يؤثر على إنتاجية وعلى مدى استفادة العامل من نظام الحوافز نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعة وعادة تعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير طبقا للتغييرات التي تطرأ على ظروف العمل ، ويجب أن يتفق على ذلك بين الإدارة والعاملين .

٢. عدم الدقة في وضع المعايير : تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير ، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعة لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية ، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل الوظائف الإشرافية ووظائف الخدمات .

٣. ظاهرة تقييد الإنتاج : تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتمشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في

العمل .وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين وأن يحقق النظام الحافز الفردي والجماعي في نفس الوقت.

٧/٩ الخلاصة :

ناقشنا في هذا الفصل ماهية الحوافز باعتبارها وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة ، ثم أوضحنا الأهداف المرجوة من وضع نظام حوافز جيد يعود على المنظمة ككل بنتائج مفيدة وبناءة ، ثم تناولنا بعد ذلك الخطوات اللازمة التي يتطلبها نظام الحوافز ليكون نظاما ناجحا ، ثم استعرضنا الأنواع المختلفة لتقسيمات الحوافز من حوافز مادية وهي تنقسم إلى حوافز مادية مباشرة (وهي تشمل الأجر والعلاوة الدورية والبدلات وحوافز الإنتاج والمكافآت عن ساعات العمل الإضافية والمكافئات عن اقتراحات العاملين) وحوافز مادية غير مباشرة (وتشمل التغذية والإسكان والانتقالات والتثقيف والتعليم والترويح والرياضة والخدمات الطبية والخدمات المالية) ثم النوع الآخر من الحوافز وهو الحوافز المعنوية وهي تشمل حوافز متعلقة بالعمل وحوافز متعلقة ببيئة العمل ، ثم انتقلنا إلى المراحل المختلفة في تصميم نظام الحوافز ثم وضع إجراءات النظام .

وأخيرا تعرضنا لأهم العقبات التي قد تواجه نظام الحوافز .

الأسئلة

س/لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين من أجل خلق الرغبة لديهم للعمل الفعال ، ناقش أهمية وأهداف الحوافز ؟

.....

.....

.....

.....

س/ ما هي الخطوات اللازمة لضمان نجاح نظام الحوافز ؟

.....

.....

.....

.....

س/ هناك نوعان من الحوافز ، حوافز مادية وأخرى معنوية ، تحدث عن الحوافز المادية فقط ؟

.....

.....

.....

.....

س/ لو طلب منك تصميم نظام للحوافز ، فما هي المراحل التي ستأخذها بعين الاعتبار ؟

.....

.....

.....

.....

س/ اذكر أهم العقبات التي تواجه نظام الحوافز ؟

.....

.....

.....

.....

المراجع

1. **John M . Ivancevich , (1992), Human Resources Management: Fo undations of personnel, Homewood, III,Irwin .**

٢. أحمد ماهر ، ١٩٩٩ ، مرجع سبق ذكره .

3. **Stefen P. Robbins, (1988) , Personnel: The management of Huma n Resources, Englewood cliffs, N. J. I Prentice Hall .**

٤. علي السلمي ، ١٩٨٥ ، مرجع سبق ذكره .

٥. أحمد السيد مصطفى ، ٢٠٠٠ ، مرجع سبق ذكره .

6. **Wayne F . Cascio, 1986 , Managing Human Resources Productivity , Quality of work Life Profits, N . Y . : McGraw - Hill Book co.,**

٧. أحمد ماهر ، ١٩٩٩ ، مرجع سبق ذكره .

8. **Mullins Lurie, 1999 , Management and organization behavior: Financial Times London.**

9. **Robert L. Mathis and John H. Jackson, 1988 , Personnel: contemp orary perspectives and applications, S1. Poul , Minn ; west publishing Co.**

١٠.علي محمد عبد الوهاب ، (١٩٩٣) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .

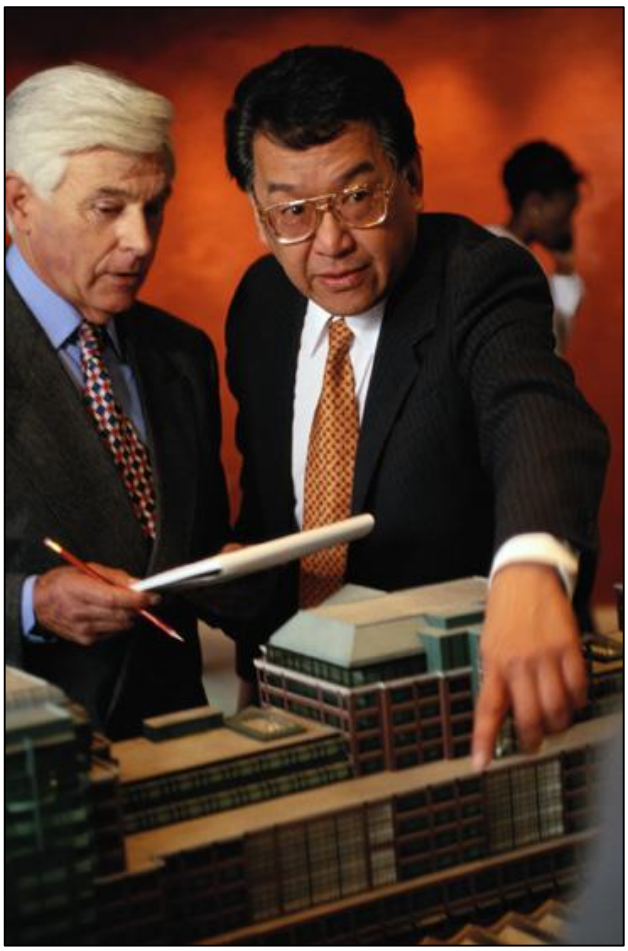
الفصل العاشر

تطوير الموارد البشرية

أهداف الفصل :

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

مفهوم التطوير التنظيمي .
أهداف التطوير التنظيمي .
خصائص عملية التطوير التنظيمي .
التدريب والتطوير التنظيمي .



١/١٠ مقدمة :

سبق أن أوضحنا أن التدريب نشاط مخطط وهام يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين بالمنظمة لتمكينهم من أداء أعمالهم بأعلى كفاءة ممكنة .

ونظرا لأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنبا إلى جنب مع تطوير الأفراد .

٢/١٠ مفهوم التطوير التنظيمي :

يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها المخططة ، حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع الإستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة .

وهناك مجموعة من التعريفات التي سيقت في هذا المفهوم إلا أنها تتفق في المضمون .

فيعرف (السلمي) التطوير التنظيمي بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم (السلمي ، ١٩٨٠) .

ويعرف Beach التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات وبيئة المنظمة ، وأنظمتها وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي (Beach,1985) .

ويعرف (الغمري) التطوير التنظيمي بأنه الجهود المخصصة طويلة الأجل لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي (الغمري ، ١٩٨٤) .

وأخيرا يعرف (علاقي) التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفاعليتها (علاقي ، ١٩٩٩) .

١٠/٣ أهداف التطوير التنظيمي :

يرى Thomason أن الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام ، الرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول ، ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى مثل (Thomason,1990) .

- تطوير لا مركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل .
- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة سواء المديرين بعضهم بعضا أو الرؤساء والمرؤوسين بدلا من الصراع والتنافس .
- تغيير سلوك الأفراد ، وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.
- تغيير الهياكل التنظيمية والإجراءات لمسايرة التقدم والتطوير .
- العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية .

١٠/٤ خصائص عملية التطوير التنظيمي :

يمكن التعرف على مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي وهي (Keritner& Kiniki, 1992) :

- تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات ، وليس معنى هذا أن عملية التطوير التنظيمي تهمل المناخ الخارجي لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات في الاعتبار.
- تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظم System Approach كأساس في إحداث التغيير . فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر ، ومن الصعب إحداث التغيير في جزء من المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى .
- تعتمد عملية التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعاله في العملية ، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى ، بل هو ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم .
- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات Problem oriented في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد . هذا الأسلوب بالتالي يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات .
- تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحتملة في المستقبل .
- التطوير التنظيمي ليس تشخيصاً فقط ولكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها .

٥/١٠ التدريب والتطوير التنظيمي :

هناك ترابط وتكامل بين كل من التدريب والتطوير التنظيمي ولتوضيح ذلك نعرض بعضا للجوانب المشتركة بينهما (Cubert & Reiesel, 1971) :

١٠/٥/١ التدريب والتطوير التنظيمي كمدخل للتنمية :

سبق أن أشرنا أن التدريب يعتبر مدخلا من مداخل تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة وذلك من خلال سعيه المستمر لصقل مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم ، وزيادة معلوماتهم وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم . وفي نفس الوقت نجد أن التطوير التنظيمي يعد – أيضا- مدخلا من مداخل تنمية المنظمات من خلال تحسين قدرتها على تشخيص مشكلاتها والتعرف على معوقاتها المختلفة ، فالملاحظ أن كليهما يسعى إلى تحقيق التنمية وإن اختلفا في المستوى المخطط للتنمية ، فالتدريب يرمي لتنمية الفرد بينما يسعى التطوير التنظيمي لتنمية المنظمة ، إلا أنهما يتفقان في أن تحقيق التنمية لن يأتي إلا من خلال مصدر واحد هو الأفراد .

١٠/٥/٢ الاستمرار كمظهر للتدريب والتطوير التنظيمي :

تعتبر العملية التدريبية عملية مستمرة ، فالتدريب نشاط يسعى إلى مواكبة التطورات الوظيفية المتدرجة التي تلاحق الفرد بترقيه من موقع وظيفي إلى موقع وظيفي آخر أكثر تقدما وبالتالي فهو نشاط حركي ملازم له . وفي نفس الوقت نجد أن التطوير التنظيمي عملية مخططة ومستمرة وطويلة الأجل حيث أن الهدف من التطوير هو التغيير ومواجهة متطلبات التجديد ، وبالتالي فإن هذه العملية تستلزم جمع معلومات متعددة عن جميع عناصر العمل في المنظمة من تحديد الأهداف وتخطيط العمل ، وتنفيذ الخطط ، ومتابعتها ، وتصحيح الانحرافات . وحيث أن نتائج مثل هذه الأعمال قد تأخذ وقتا طويلا فإننا نتوقع استمرارية وطول أجل عملية التطوير ، فنجاح عملية التطوير التنظيمي يعتمد في أحد مقوماته على الصفة الاستمرارية .

١٠/٥/٣ التدريب والتطوير التنظيمي كنظام شمولي :

أوضحنا في موضع سابق أن التدريب كمنظومة ، يتكون من مجموعة من المدخلات تتفاعل مع بعضها من خلال العملية التدريبية لتخرج لنا بمجموعة من المخرجات والنتائج التي تتطابق مع الأهداف المرتقبة ، ولعل هذا يوضح لنا شمولية العملية التدريبية والارتباط بين جزئياتها المختلفة.

كذلك فإن عملية التطوير التنظيمي تتسم بصفة النظام الشمولي انطلاقا من النظرة الشمولية لوظائف المنظمة وسياساتها فتحسن قدرة المنظمة من أجل أداء متميز يحتوي على حتمية النظرة الشمولية للمنظمة وليس بالنظر إلى جزء محدد من أجزائها ، فالمنظمة عبارة عن

أجزاء وكل جزء منها يكمل الآخر فإذا كانت المنظمة تتعامل مع الموارد البشرية والموارد المالية والموارد الطبيعية والمعلومات أو تتعامل مع قطاعات خدمية كالإنتاج والتسويق والأفراد فإن اتخاذ أي قرار بالتغيير في أي جزء من الأجزاء يستتبعه التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم ومن هنا يتضح مدى التطابق في النظر بين التدريب والتطوير التنظيمي كنظام شمولي متكامل .

٦/١٠ الخلاصة :

تعتبر المنظمات نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به وبالتالي تتعرض هذه المنظمات إلى تغييرات نتيجة لظروف وتداخلات متعددة منها الخارجي ومنها الداخلي وقد تفرض هذه الظروف ضرورة إجراء تغييرات في مسار المنظمة أو رسالتها أو مناخ العمل السائد بها وذلك من أجل المواءمة بين التغيير وتحقيق الأهداف .

وناقشنا في هذا الفصل مفهوم التطوير التنظيمي وكيف أنه يعكس مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة بما يحقق لها القدرة .

ثم أوضحنا بعد ذلك أهداف عملية التطوير التنظيمي ثم تعرفنا على أهم الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الجوانب المشتركة بين التدريب والتطوير التنظيمي مثل التدريب والتطوير التنظيمي كمدخل للتنمية وكذلك الاستمرار كمظهر للتدريب والتطوير التنظيمي ، وأخيرا التدريب والتطوير التنظيمي كنظام شمولي .

الأسئلة

س/ يأتي مجال التطوير التنظيمي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية

.....

.....

.....

.....

س/ اشرح هذه العبارة موضحا مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه .

.....

.....

.....

.....

س/ تكلم باختصار عن خصائص عملية التطوير التنظيمي .

.....

.....

.....

.....

س/ هناك ترابط وتكامل بين كل من التدريب والتطوير التنظيمي .

.....

.....

.....

.....

س/ ناقش هذه العبارة موضحا الجوانب المشتركة بين كُلٍّ من التدريب والتطوير التنظيمي .

.....

.....

.....

.....

المراجع

١. علي السلمي (١٩٨٠) تطور الفكر التنظيمي ، الناشر وكالة المطبوعات : الكويت .

2. **Dale Beach (1985) Personnel the management of people at work, New York: Macmillan publishing co.**

٣. إبراهيم الغمري (١٩٨٤) الأفراد والتطوير التنظيمي ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

٤. مدني علاقي (١٩٩٩) إدارة الموارد البشرية ، الناشر دار زهران للنشر والتوزيع .

5. **George Thomason (1990) A textbook of Human Resource Manage ment , London: Institute of personnel management.**
6. **Robert Keritner and Angels Kiniki (1992) Origanizational , Behavi or Homewood III : Richard Irwin Inc.**
7. **Cubert ,S.A, and Reisel J. (1971) Organizational development: An applied philosophy for managers of public enterprise, public admi nstration review.**
8. **Mullins, Lurie (1999) Management and organizational behavior: Financial times ,London.**

الفصل الحادي عشر

المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

أهداف الفصل :

بعد الانتهاء من هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

الأجور والتعويض
الدوافع
العلاقات الإنسانية
الروح المعنوية
الاتصالات
المناخ التنظيمي
الولاء التنظيمي

١/١١ مقدمة :

يعتبر نظام الأجور والتعويض من المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية . ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أية منظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة .

إن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها يتوقف على مقدرتها في حث العاملين على العمل وتركيز جهودهم نحو أهداف المنظمة ، وتعتمد الإدارة عند تعظيم النتائج بتحقيق ربحية المنظمة على مجموعة من المرتكزات الرئيسة التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي باعتبار أن الأفراد يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم .

وبالتالي أصبح العامل الإنساني هو الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للأفراد بالمنظمة ، فأفراد الموارد البشرية هم بشر وليسوا تروسا تحركهم عديد من القوى داخل المنظمة أو خارجها فهم لهم عواطف وأحاسيس وقيم ومشاعر واحتياجات ، ومن هنا فلابد من توافر مناخ صالح لقيام علاقات عمل سليمة وروح معنوية عالية وتفهم واضح لجوانب العمل وأهدافه من خلال الاتصال بين الإدارة والعاملين ودراسة الدوافع التي تدفع العاملين إلى العمل .

٢/١١ الأجور والتعويض :

تهتم العناصر البشرية بالأجور لعدة أسباب مختلفة ، فالأجور تمثل مصدراً هاماً لمعيشة هؤلاء الأفراد ورفاهيتهم وخدماتهم والاحتياجات المالية التي يستطيعون توفيرها لأنفسهم ولأفراد أسرهم.

إن إعداد وإدارة نظام الأجور أو الرواتب للمنظمة يعتبر مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال ، ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أية منظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة ، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم ، ثم ربحيتها واستمرار وجودها .

وتمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للشركة وذلك لأن الأجور تمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج ، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من شركة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل ، مثلا في صناعة تكرير البترول قد لا تتعدى هذه النسبة أكثر من ٦٪ من تكلفة الإنتاج بينما في صناعة المنسوجات قد تشكل حوالي ٥٥٪ من التكلفة ، وعلى ذلك فإن منح ١٠٪ زيادة في أجور العاملين في صناعة البترول سوف يكون تأثيرها أقل على أسعار منتجات البترول من نفس تأثير الزيادة في الأجور لو طبقناها على العاملين في صناعة المنسوجات على منتجات هذه الصناعة الأخيرة .

١/٢/١١ الأجزاء الأساسية لنظام الأجور :

يتضمن نظام الأجور (أو الرواتب) جزئين رئيسيين هما (برنوطي ، ٢٠٠١) :

أولاً : جدول الأجور التي يستحقها شاغل كل وظيفة .

ثانياً : تعليمات لتحديد الأجور وتغييرها ، وكل ما يتعلق بتنفيذ هذا الجدول.

الجدول هو خلاصة تتضمن معلومات أساسية بحيث يمكن لأي موظف أن يعرف الراتب الأساسي الذي يستحقه والعلاوة السنوية الممكنة ، والوظيفة التي يمكن أن يترقى إليها ... الخ .

أما التعليمات فتتضمن : تعليمات تنفيذ النظام وقد تكون مطولة جداً حسب حجم المنظمة وتعقيد نظامها .

ما هي المعلومات التي يجب أن يتضمنها جدول الأجور ؟

الجدول : هو خلاصة بكافة الوظائف في المنظمة والراتب الأساسي لشاغل كل وظيفة ، فقد تملك المنظمة مئات أو آلاف الوظائف ، كما بالنسبة لوزارات الدفاع والمنظمات العملاقة ، مع ذلك يجب تلخيص كل هذه الوظائف وأجور كل منها في جدول واحد .

أ- فئات الوظائف : يتضمن الحقل الأول قائمة الفئات الوظيفية الرئيسية ، وهي مثل : وظائف محاسبية ، وإشرافية ، وكتابية ، وفنية ، وعمالية .

ب- قائمة الوظائف : يتضمن الحقل الثاني قائمة الوظائف في المنظمة مرتبة على أساس المستويات الإدارية والوظيفية .

ج- الدرجات الوظيفية : تحتاج كل منظمة أن تحدد هذه الدرجات ، فتكون مثلاً ثلاث درجات موضحة في الحقول الثالثة والرابعة والخامسة ، كما تحدد درجة كل وظيفة فمثلاً نجد بأن وظيفة "المحاسب الأقدم" هي درجة أولى ، ووظيفة "كاتب حسابات" هي درجة ثالثة .

د- الوظائف الأمامية : تحتاج بعض الأنظمة إلى تحديد هذه الوظائف في الجدول حسب درجة الأهمية .

٢/٢/١١ خصائص النظام السليم للأجور : مبادئ تصميم نظام الأجور :

يؤثر نظام الأجر في مجموعة قضايا هامة ، كنوع العاملين الذين تجتذبهم المنظمة ، والرضا الذي يتمتعون به بالإضافة إلى كونه فقرة مهمة في تكاليف العمل ، وربحية المنظمة .

لذلك لابد وأن يتم إعداده بدقة . وحتى يكون ذات تأثيرات إيجابية يجب أن يتمتع بالخصائص التالية والتي يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم أي نظام للأجور أو الرواتب :

١. العدالة Fairness : شرط مهم لأي نظام سليم للأجور ، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد ، ولهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية وكذلك داخلية وذاتية في تحديد أجر كل وظيفة .

أ- العدالة الخارجية External Fairness : هي عدالة بالنسبة للأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة فمثلاً إذا كان الراتب الذي تدفعه الشركات المناظرة لوظيفة "معاون محاسب" هو ١٥٠٠ ريالاً شهرياً فالنظام السليم يحدد لها أجراً مقارباً .

ب- العدالة الداخلية Internal Fairness : هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة ، فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لإشغال الوظيفة ، فالنظام السليم يجعل أجر "معاون المحاسب" مثلاً متناسباً مع المؤهلات والجهد الذي تطلبه الوظيفة ومع أجر الوظائف الأخرى التي تتطلب مؤهلات وجهداً مناظراً .

ج- القيمة المكافئة Comparable Worth : وهي تشمل العدالة الداخلية والخارجية ، فهذه القيمة قد تكشف عن التمييز المتعمد Intentional Discrimination في تحديد أجور بعض الوظائف ، وهو تمييز يمتد عبر المجتمع ، فقد كشفت الحركة النسوية مدى التحيز في الأجور التي تمنح للوظائف النسوية ، أي في الوظائف التي غالباً ما تشغلها نساء فعلى سبيل المثال لا تختلف متطلبات إشغال وظائف السكرتارية والتمريض والتي هي وظائف نسوية عن وظائف محلل أو ميكانيكي التي هي وظائف غالباً ما يشغلها الرجال والتي من حيث سنوات التأهيل والخبرة ومن حيث الأهمية والصعوبة ، مع ذلك تحدد أنظمة الأجور للوظائف النسوية مستوى أجور أقل من أجور وظائف الرجال ذات المتطلبات المناظرة . اهتم المدافعون عن حقوق المرأة العاملة بهذا المصدر المهم للتمييز ، وهو يمثل تمييزاً داخلياً ممتداً عبر المجتمع .

د- هذا التحيز غير محصور بالمرأة بل يمتد إلى أقليات وأعراق معينة . ويسهم حالياً الوعي الاجتماعي والسياسي في إلقاء الضوء على هذا التحيز والدفع باتجاه جعل أنظمة الأجور عادلة .

٢. الوضوح Clarity : المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته ، فهذا يساعده في تقدير ما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى، ولهذا ينبغي أن يتضمن نظام تحديد الأجور تعليمات واضحة وبسيطة .

٣. الشفافية Visibility : المقصود بالشفافية هنا هي أن يكون النظام معلناً وليس سرياً ، وغالباً ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة للبعض أجوراً أو مزايا ومخصصات عالية جداً لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى شكاوي فتبقى عليها سرية ، لذلك حيثما يكون النظام سرياً غير شفاف فالاحتمال هو أنه ناتج عن هذا التمييز ، علماً بأن من الممكن أن يكون التمييز متعمداً ومقبولاً كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة التي تحتاجها . في هذه الحالة لا تحتاج أن تجعلها سرية .

٤. الاستقرار والثبات : الشرط الآخر للنظام السليم هو أن يكون ثابتاً ومستقراً ، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك ، وهذا ضروري لتجنب النزعة

لتخفيض مستوى الأجور إذا ازدادت كفاءة العاملين فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع وبذل الجهد ، ثم وبعد تحقيق زيادة في الإنتاجية تبدأ بتخفيض أجورهم . هذه النزعة شائعة بل يعطيها العلماء اسماً خاصاً هو "أثر السقاطة The Ratchet Effect" لأن الإدارة تدني الأجور كالسقاطة التي تثبت الباب . وينبه العلماء المهتمون بها إلى مخاطر هذا الإغراء ، وتظهر دراساتهم بأنها تدفع العاملين للتوقف عن بذل الجهد والإبداع والانصراف إلى التراخي في العمل .

٥. ارتباط الأجر (والمكافآت) بالأداء الفعلي للفرد : الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف هو أجر يعوض الفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه ، فالإدارة التي تدفع أجراً أو مكافأة بغض النظر عن أداء الفرد تخسر ، كما أن الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت .

٦. هذا المبدأ بسيط في ظاهره إلا أن تحقيقه صعب . وهو ينطبق ليس فقط على الأجر ، بل على كل المكافآت التي تمنح . وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط فيما يلي أهمها :

أ- تحديد مبلغ الأجر في حسب حجم الوظيفة : ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج عملية تقييم الوظائف Job Evaluation ، وهنا يتحدد الأداء الفعلي لكل فرد وتستخدم نتائجه لتحديد العلاوات والمكافآت التي يستحقها .

ب- اعتماد أنظمة المشاركة بالأرباح للحصول على أسهم في الشركة : وهي صيغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلاً .

٣/٢/١١ طرق دفع الأجور :

هناك طريقتان لدفع الأجور للعاملين بالمنشآت وهي (الفرارجي وطه ، ١٩٩٥):

أولاً : الأجر الزمني :

يدفع الأجر الزمني للفرد على أساس وحدات من الزمن قد يكون ساعة أو يوماً أو شهراً أو الارتباط بعملية معينة كما في قطاع المقاولات والإنشاءات ، وفي هذه الطريقة يدفع الأجر للفرد

ليس على أساس كمية الإنتاج أو حجم العمل بل على أساس الزمن الذي يعمله ولا يتغير بتغير الإنتاج ، ويفضل تطبيق طريقة الأجر الزمني في الحالات التالية :

١. صعوبة قياس الإنتاجية .

٢. اهتمام المنشأة بنوعية المنتج وجودته بصرف النظر عن الوقت المستغرق في إنتاجه .

٣. في حالة حدوث أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل مما يؤثر على كمية الإنتاج .

٤. وجود نظام سليم للرقابة على الأداء .

٥. إذا كانت الوحدات المنتجة غير متماثلة .

٦. في حالة الأعمال التي تحتاج إلى دقة فنية كبيرة في إنتاجها .

٧. الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في آن واحد .

٨. الأعمال التي لا يتكرر إنتاجها باستمرار .

ولكن من الملاحظ أن إتباع طريقة الأجر الزمني لا تتم ارتجالاً بل بناءً على خطة ومعايير موضوعة بحيث لا يقل مستوى أداء العامل عنها خوفاً من حرمانه من المكافأة أو الترقية ، وبمقتضى هذه الطريقة يجب أن يزيد إنتاج العاملين في المتوسط عن الحد الأدنى ، وبذلك تحصل المنشأة على إنتاج إضافي بأقل تكلفة ممكنة .

مزايا هذه الطريقة :

١. سهولة حسابها .

٢. أقل تكلفة للمنشأة .

٣. توفير نوع من الاستقرار والأمان للعاملين في مقدار الدخل الذي يحصلون عليه .

٤. قلة المشاكل والمنازعات بين الإدارة والنقابات العمالية .

٥. تتيح الفرصة لتمييز الأقدمية بين العاملين بدفع أجور أعلى ، مما يكون لها من تأثير على معنويات الأفراد وزيادة إنتاجهم .

عيوبها :

١. انخفاض إنتاجية العامل نتيجة للتباطؤ والتواكل لأنه سيحصل على الأجر سواء أنتج أم لم ينتج .

٢. لا تميز بين العامل الماهر وغير الماهر .

٣. عدم توفر الحافز لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد والعمل لتحسين مستوى الأداء .

٤. ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت الأساسي للعمل ، فهناك جزء من الوقت الضائع في فترات الراحة الإجبارية أو الاختيارية ، وعند حضور وانصراف العاملين وما شابه ذلك .

ثانياً : الأجر حسب الإنتاج :

وفقاً لهذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج أي حجم العمل وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية :

١. سهولة قياس إنتاجية الفرد .

٢. الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج .

٣. التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر .

٤. عدم وجود إشراف سليم .

مزايا هذه الطريقة :

١. تحفيز العاملين على الإنتاج .

٢. تقليل تكاليف الإشراف والملاحظين .

٣. تخفيض نسبة المصروفات الثابتة .

٤. تساعد في تحديد عناصر تكلفة الإنتاج الحقيقية وبالتالي تسهل عملية التنبؤ بالمستقبل من ناحية والرقابة على عمليات الإنتاج من ناحية أخرى .

٥. زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف .

٦. سهولة حساب الأجر .

عيوبها :

١. في بعض الأحيان تكون زيادة الإنتاج على حساب مستوى الجودة .

٢. ارتفاع نسبة العادم .

٣. ارتفاع نسبة الإنتاج المعيب والمخالف للمواصفات .

٤. الشعور بعدم الاستقرار والأمان لتذبذب مستوى الدخل .

٥. إحداث الضرر بصحة العاملين بسبب الإجهاد في العمل ومقاومة المنافسة من الآخرين للحصول على دخل أعلى .

٦. الفهم الخطأ لطريقة حساب الأجر وبالتالي يؤدي إلى وجود المنازعات المستمرة بين الإدارة والنقابة .

٤/٢/١١ الطرق المختلفة لدفع الأجر حسب الإنتاج :

هذه الطريقة المختلفة منبثقة أساساً من طريقة الدفع على حساب الأجر للقطعة، وقد ظهرت هذه الطرق لمعالجة نواحي القصور في هذه الطريقة باستخدام الأسلوب العلمي ، وجميعها تتفق مع أجر القطعة في الدفع ، ولكن الاختلاف في تحديد نسبة الزيادة أو النقص في الأجر حسب كمية الإنتاج ، وهذه الطرق هي :

أ- زيادة الأجر بنسبة تقل عن نسبة الزيادة في كمية الإنتاج :

كما هو في نظام "هالس" Halsey System ونظام "روان" Rowan System فإن زيادة الأجر بنسبة أعلى من نسبة الزيادة في الإنتاج مثل نظام "تايلر" Teylor System ونظام "ميرك" Merrik System .

تتطلب هذه الطريقة ما يلي (الفرارجي وطه ، ١٩٩٧) :

أ- تحديد الوقت اللازم لإنجاز حجم العمل المطلوب .

ب- تحديد الحد الأدنى للأجر .

ج- تحديد المعدل النمطي الذي يستخدم كأساس للمقارنة ، أي الحد الأدنى للإنتاج خلال وحدة من الزمن ، وطبقاً لهذه الطريقة يدفع للعامل الحد الأدنى للأجر الذي يضمن له إشباع حاجاته الأساسية – المرتب الشهري أو اليومي (الأجر الزمني) ثم يعطى زيادة في الأجر عن كل زيادة في الإنتاج كنسبة من الأجر الأساسي متفق عليها بين الإدارة والنقابة كممثل للعاملين ولكن مقدار الزيادة في الأجر تكون بمعدل أقل من الزيادة في الإنتاج .

ولكن قد يشعر العاملون بالظلم للمشاركة لهم في الأجور عند زيادة الإنتاج عن الحد الأدنى وأشهر هذه الطرق هي :

١. طريقة هالس : ويحسب الأجر بالمعادلة التالية :

أجر العامل = أجر الساعة × الوقت الأصلي + العلاوة الإضافية

العلاوة الإضافية = الوفر في الوقت × أجر الساعة × نسبة العلاوة

٢. طريقة روان : ويحسب أجر العامل كما يلي :

أجر العامل = أجر الساعة × الوقت الفعلي + العلاوة الإضافية

$$\text{العلاوة الإضافية} = \frac{\text{الوفر في الوقت} \times \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت الفعلي}}{\text{الوقت الفعلي}}$$

ب- زيادة الأجر بنسبة أعلى من زيادة الإنتاج :

يحصل العامل على زيادة في الأجر بنسبة أكبر من زيادة في الإنتاج لتشجيعهم على زيادة الإنتاج ، ولكن باستخدام هذه الطريقة يترتب عليها الزيادة المستمرة في الأجور المباشرة التي قد تقلل من الوفورات الاقتصادية التي تهدف الإدارة إلى تحقيقها من وراء هذا النظام ، ولضمان تطبيق هذا النظام لابد من توفر دراسة علمية دقيقة للمعدلات النمطية (الوقت النمطي) الذي يلزم لتحقيق حجم الإنتاج .

١١/٢/٥ التعويض المباشر :

تهتم أغلب المنظمات اليوم بنظام التعويضات المباشرة وتبذل لذلك الجهد والوقت الكبيران في سبيل تقييم أنظمة دفع ذات كفاءة وفعالة . كما تستقدم المنظمات الخبراء والمستشارين في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق الأهداف الآتية (الهيتي ، ٢٠٠٠) :

١. جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية .
٢. دفع العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم .
٣. الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد الموجودة في المنظمة .

استناداً إلى ذلك فإن التعويضات المباشرة هي تلك التعويضات التي تجعل المنظمة مكاناً مناسباً للعمل ، وتجعل الوظيفة مصدراً اقتصادياً لكل فرد عامل يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور وامتيازات ، أو رواتب وامتيازات من تغطية تكاليف معيشته . ويتمحور الهدف الأساسي من التعويض المباشر بجذب العامل إلى العمل وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة .

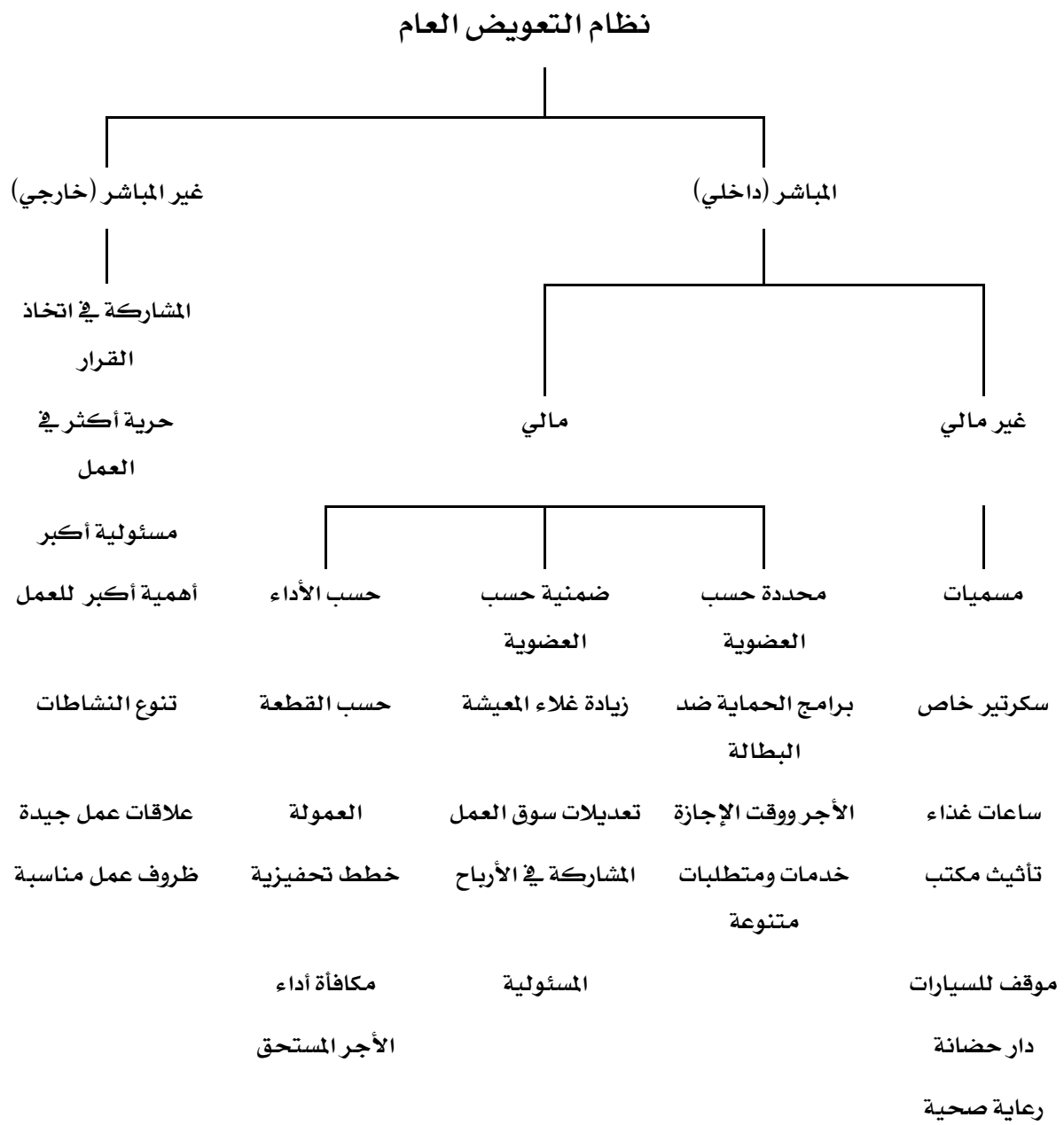
٦/٢/١١ التعويض غير المباشر :

التعويض غير المباشر يعبر عن الميزة أو المنفعة التي يمكن أن تحققها المنظمة للفرد المنتمي إليها ، أو الاستقرار في منظمة تمنح هذه المزايا أو المنافع وبمعنى آخر فإن المزايا والمنافع تستهدف تعزيز ولاء الفرد العامل لمنظمته من خلال خلقها الشعور بأهمية الانتماء لمنظمة ما . كما أنها في ذات الوقت تحرك الشعور بالانتماء لدى الفرد عندما يكون خارج المنظمة وتدفعه للانتماء لها والعمل في صفوفها .

مما تقدم يتضح أن التعويضات غير المباشرة ليست التزاماً مالياً تتحمله المنظمة دائماً وإنما التزاماً معنوياً ذو تكاليف قد تكون عالية إذا افتقرت برامج التعويضات غير المباشرة إلى حسن التخطيط وكفاءة الإدارة والمتابعة . لذا فإن استحداث مثل هذه التعويضات يتطلب التفكير بما يمكن أن يميز المنظمة عن غيرها والتركيز على ما يمكن أن يشكل قوة جذب لموارد بشرية ذات كفاءة وقوة دفع للموارد البشرية داخل المنظمة . فصفة غير المباشر لا تعني عدم ارتباطها بدافعية وأداء الأفراد العاملين داخل المنظمة ، وإنما تعني بأن هذه التعويضات يمكن أن تنعكس بنتائج

إيجابية على الأداء والإنتاجية ولكن من خلال متغيرات وسيطة تتمثل بزيادة شعور الانتماء والولاء للمنظمة .

الشكل رقم (١/١١) يوضح نظام التعويض العام :



٣/١١ الدوافع :

١/٣/١١ دوافع العمل :

تعتبر الدوافع من المتغيرات الرئيسة التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي باعتبار أن الأفراد يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم ، وبالتالي تتوقف مقدرة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة على توفر القدر الكافي من الدوافع لدى الأفراد ، وهذا يتطلب اللجوء إلى القوى والأساليب التي تستطيع إثارة الدوافع مما يدفع العاملين إلى العمل وتحقيق الرضا عن العمل، وبما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية .

ويتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع طبقا للمفهوم الأساسي "لا سلوك بدون دافع أو هدف معين" . والدافع يمكن تعريفه بأنه حاجة غير مشبعة تنبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه وبالتالي يمكن القول أن الدافع يمثل السبب وراء السلوك . وتتوقف مقدرة الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل هي (عثمان ، المعاز ، ١٩٨٨) :

١. نوعية الدوافع .
٢. طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع .
٣. درجة التوافق بين أهداف الأفراد والتنظيم .

١. نوعية الدوافع :

تتوقف مقدرة الإدارة في حث العاملين على العمل على مقدرتها في إثارة دوافع العمل لدى الأفراد باعتبارها من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك ، ومهمة الإدارة في هذا المجال تحديد الدوافع الأكثر تأثيرا على سلوك الفرد واستخدام الأساليب المناسبة لإثارتها ومن أمثلة دوافع العمل ، الدوافع المادية أو الاقتصادية والتي تتركز بصفة رئيسية حول الرغبة في زيادة الأجر أو الدخل ، وهناك دوافع الأمان التي تدور حول المحافظة على البقاء في الوظيفة واستمرارية العمل ، وأخيرا الدوافع الذاتية والمتعلقة بتحقيق الذات والارتقاء والإحساس بالقيمة .

٢. طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع :

تختلف الأساليب التي تستخدم في إثارة الدوافع بين الأساليب التي تعتمد على التهديد والعقاب والأساليب التي تعتمد على المكافأة والتشجيع وترغيب العاملين في العمل . ويناسب كل أسلوب

نوعية معينة من العمالة فالأساليب المتعلقة بالتهديد والعقاب تدور حول مفهوم استخدام السلطة لحث العاملين على العمل على أساس أن تنفيذ المرؤوسين للأوامر يرجع بالدرجة الأولى لخوفهم من العقاب ، كما أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى ترغيب العاملين في العمل وحثهم لبذل الجهد للوصول إلى مستويات مرتفعة في الأداء ، وإنما يؤدي إلى بذلهم الحد الأدنى من الجهد حماية لهم من الوقوع تحت طائلة الجزاء والعقاب – أما الأساليب التي تعتمد على المكافأة والتشجيع وترغيب العاملين في العمل ترتكز أساسا على مفهوم العلاقات الإنسانية واستخدام الحوافز الإيجابية في إثارة دوافع العاملين . وتعتبر هذه الأساليب أكثر إيجابية من الأساليب السابقة وخصوصا في حالة الرغبة في تحقيق نتائج معينة على المدى الطويل ، كما أن هذه الأساليب تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين . وتعتمد الإدارة في الحياة العملية على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها لدفع وحث العاملين على العمل تفاديا للعيوب التي قد ترتبط باستخدام أسلوب معين .

٣. درجة التوافق بين أهداف الأفراد والتنظيم :

ويقصد بها مدى التوافق بين حاجات ورغبات الأفراد والأهداف التنظيمية باعتبار أن التوافق بينها يؤدي إلى خلق اتجاهات مؤيدة من قبل الأفراد عند التنظيم وأهدافه ، وانتشار الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا لدى العاملين عن العمل والمنظمة .

وهناك بعض الأسس التي تحقق الفعالية لمهمة الإدارة في تحقيق التوافق بين الأهداف المتعارضة تتمثل فيما يلي (Ivancevich & Mattes, 1999) :

أ- مراجعة الأهداف التنظيمية بصفة مستمرة والتحقق من توافقها مع أهداف الأفراد واحتياجاتهم .

ب- تحديد الأهداف التنظيمية بالطريقة التي تجعل العاملين يبذلون الجهود المطلوبة لبلوغها .

ج- تحديد طرق وإجراءات العمل بطريقة تخلق الحماس لدى الأفراد للعمل .

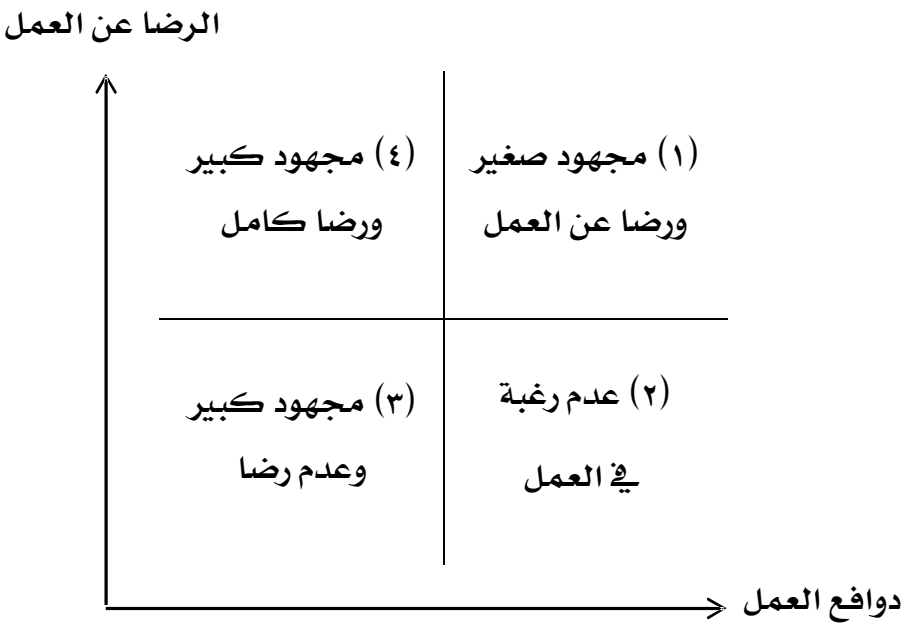
د- إشراك العاملين في إعداد الأهداف والسياسات وإجراءات وطرق العمل .

ه- عدالة أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز والترقية .

٢/٣/١١ الدوافع ودرجة الرضا عن العمل :

هناك اختلاف بين مفهوم دوافع العمل ومفهوم الرضا عن العمل فدوافع العمل تعبر عن المجهود المبذول من قبل العامل نحو الهدف ومن الطبيعي أن تتوقف قوة الدافع على طبيعة الفرد وحاجاته الإنسانية المختلفة – أما مفهوم الرضا عن العمل فهي حالة يشعر بها العامل نتيجة إشباع الحاجة وتؤدي إلى الارتياح والقناعة ويمثل الشكل التالي رقم (٢/١١) العلاقة بين دوافع العمل والرضا عن العمل من خلال أربع علاقات نوضحها كالتالي (Nadler & Lawler, 1983) :

الشكل (٢/١١) العلاقة بين العمل والرضا عن العمل



الحالة الأولى : مجهود صغير ورضا عن العمل :

تظهر هذه الحالة عندما يكون الدافع للعمل محدوداً أي منخفضاً وفي نفس الوقت يعمل الفرد بمجهود بسيط وذلك مثل موظف الحكومة يؤدي عملاً محدوداً بدون أية ضغوط ولذلك فهو يشعر برضا عام عن العمل ، أما إذا خرج هذا الموظف الحكومي من هذا التنظيم للعمل في القطاع الخاص أو عمل تحت ضغط فهو يشعر بعدم الرضا .

الحالة الثانية : عدم الرغبة في العمل :

تظهر هذه الحالة عندما ينعدم دافع الرغبة في العمل حيث نجد أن الأفراد لا يحبون وظائفهم ولا يعملون إلا تحت ضغط كبير مثل الحاجة إلى المال لمواجهة أعباء المعيشة أو الخوف من العقاب

سواء أكان مادياً أو أدبياً ، ومن أمثلة هؤلاء بعض عمال الإنتاج، أو أنواع معينة من المديرين الذين لا يحبون وظائفهم .

الحالة الثالثة : مجهود كبير وعدم رضا :

تظهر هذه الحالة في بعض المهنيين والفنيين الذين لديهم دافع قوي للعمل ولكنهم غير راضين عن المنظمة أو الإدارة أو ظروف العمل . وعادة يشعر هؤلاء أن الوظائف التي يشغلونها تقل عن قدراتهم ومهاراتهم ولا توفر لهم تحديات العمل التي يسعون إليها وهم يبذلون مجهوداً كبيراً في العمل حتى لا يهدموا أنفسهم بأنفسهم وأملا في تحسين ظروف العمل والحصول على وظائف أفضل تتلاءم مع قدراتهم.

الحالة الرابعة : مجهود كبير ورضا كامل :

في هذه الحالة يعمل الأفراد على بذل مجهود كبير وبعد أدائهم يشعرون برضا كامل عن الأداء والعمل نظرا لإحساسهم بتحقيق الذات ويمثل هذا النوع كثير من المديرين الناجحين وأصحاب الأعمال الصغيرة .

١١/٤ العلاقات الإنسانية :

١١/٤/١ مفهوم العلاقات الإنسانية :

إن العلاقات الإنسانية تتم بين الإنسان وأخيه الإنسان في موقع عمل واحد وإن اختلفت المراكز الوظيفية والاجتماعية ، كما أن الإدارة في حد ذاتها عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة من خلال الجهد البشري، والمنظمة ما هي إلا بناء مادي بجانب كونه بناء اجتماعياً يرتكز على مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تأخذ شكل التعاون أو المنافسة أو الصراع بين العاملين بالمنظمة من فئات اجتماعية متباينة ويمارسون أعمالا متنوعة وذوي حاجات ورغبات متباينة والعلاقات الإنسانية هي المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية ، والقيم الإنسانية السوية ، وتستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية ، وتعتمد على التعاون والتفاهم (عبد الوهاب ، ١٩٩٣) .

وتنقسم العلاقات الإنسانية في نشاطها إلى قسمين رئيسيين هما العلاقات الداخلية أي العلاقات بعمال المنظمة ومستخدميها، والعلاقات الخارجية أي الصلات بجماهير المساهمين والمتعهدين ورجال الحكومة والأهالي .

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل : بأنها مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بإدماج الأفراد في موقف من مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . ويتضح من التعريف السابق أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى :

١. تحقيق التعاون بين العاملين .
٢. زيادة الإنتاج .
٣. إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

٢/٤/١١ دوافع وأسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات :

في الماضي قبل ظهور الثورة الصناعية كانت العلاقات الإنسانية داخل المنظمات بسيطة وغير معقدة حيث كانت حاجات العاملين في هذه المنظمات محدودة ومن السهل إشباعها وكذلك كان الاتصال بين العاملين في هذه المنظمات عملية سهله ويسيرة نظرا لقلة العدد وارتفاع إمكانية الاتصال المباشر بينهم . ولكن مع ظهور المنظمات الكبيرة والتي اتسمت باتساع حجم النشاط وكبر عدد العاملين وتعقد العلاقات بينهم تعقدت شبكة العلاقات الإنسانية وأصبح من الضروري الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتتمثل أهم دوافع زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال فيما يلي (عمران ، ١٩٩٩) و (Mullis, 1999) :

١. ظهور حركة الإدارة العلمية التي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية بالنسبة للعاملين .
٢. الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل .
٣. كبر حجم المنشآت وزيادة عدد العاملين فيها وتعقد العلاقات بينهم .

٤. ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم .

٥. تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون في أي منظمة .

٦. التغير المستمر في عالم الأعمال والذي فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالجوانب الإنسانية المتصلة بالعمل .

٧. ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين .

٨. التحسن الكبير الذي طرأ على الدخول المادية للعاملين .

٥/١١ الروح المعنوية :

١/٤/١١ مفهوم الروح المعنوية :

الروح المعنوية عنصر غير ملموس لا يتضح بطريقٍ مباشر وإنما من خلال ظواهر أخرى تعكسها، فالروح المعنوية العالية تعكسها ظواهر مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادأة والابتكار . وفي نفس الوقت فإن الروح المعنوية المنخفضة إنما تعكسها ظواهر معينة مثل الخشونة في المعاملة وكره العمل وكره المنظمة وكره الزملاء ، ومقاومة ومعارضة الآراء الجيدة .

وفي بحثنا عن تعريف الروح المعنوية فقد رأينا أن جيون (Guion, 1988) قد أورد عدة تعريفات للروح المعنوية منها :

- الروح المعنوية تعني انعدام الصراعات في نفس الفرد .
- الروح المعنوية هي شعور الفرد بالسعادة .
- الروح المعنوية هي التقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة ، ثم أنهى هذه التعريفات التي أوردها بتعريفه الخاص الذي يرى فيه أن الروح المعنوية هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد ، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها هذا الفرد أن هذا التحقيق يكون نابعا من الظروف الكلية التي يعمل في ظلها .

٢/٥/١١ العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية للعاملين منها :

١. مناسبة وعدالة هيكل الأجور بحيث تتفق مستويات الأجور مع أعباء ومسئوليات الوظائف ومع مستويات المعيشة السائدة .

٢. ملائمة ظروف وبيئة العمل سواء ما تعلق منها بالإضاءة أو التهوية أو الحرارة أو الرطوبة أو وسائل الأمن الصناعي أو غيرها .

٣. توافر فرص التقدم والترقي وعدالة وموضوعية أنظمة الترقية وتقدير الكفاءة والنقل ومنح العلاوات وتقييم الوظائف وغيرها .

٤. وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته وكفاءاته ومهاراته بحيث تثير واجبات الوظيفة اهتمامه وحماسه .

٥. فعالية وموضوعية أساليب وأنظمة الإشراف والقيادة .

٦. توافر نظام سليم لحوافز العمل المادية والأدبية .

٧. توافر علاقات طيبة بين العاملين وتوافر فرص الصداقة والتعاون بينهم كذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين جهة الإدارة بحيث تتاح فرص الثقة في الإدارة إلى جانب فرص احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل .(Stone, 1998)

٣/٥/١١ كيفية قياس الروح المعنوية :

نظرا لأهمية الروح المعنوية فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسها بغرض الرقابة عليها والتعرف على ما يحتاج إليه من إجراءات لتحسينها . أي أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس ثم إلى عملية تقييم ، وتشير عملية القياس إلى عملية جمع البيانات عن الروح المعنوية وتصنيفها وإعطائها قيماً كمية ، أما عملية التقييم فتعني الحكم من خلال هذه المقاييس على حالة الروح المعنوية السائدة حيث أن الإدارة من خلال دراستها لمعنويات العاملين يمكنها التعرف على شعورهم تجاه الأعمال التي يقومون بها ومن أهم الوسائل لقياس الروح المعنوية ما يلي :

١. استقصاءات الروح المعنوية : سواء كانت بقائمة أسئلة أو بالمقابلة ، وهناك ثلاثة أنواع من الاستقصاءات المستخدمة في الواقع العملي هي :

أ- الاستقصاءات المعنوية ، وهي أسئلة مصحوبة بإجابات بديلة يختار من بينها .

ب- الاستقصاءات الوصفية ، وهي عبارة عن أسئلة مفتوحة يترك للعامل وصف ما يحلو له بشأن موضوع السؤال .

ج- الاستقصاءات العاكسة وتقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من العاملين ثم الاستنتاج من هذه الإجابات .

٢. طريقة المقابلة : ولنجاح المقابلة ينبغي على الإدارة أن تقنع العاملين برغبتها الصادقة في مساعدتهم على التعبير عن اتجاهاتهم وباستعدادها لاتخاذ الإجراءات اللازمة على أساس النتائج التي يتم الوصول إليها وبتأكيدها وضمانها أن ما يدلي به الفرد من بيانات في المقابلة لن تستخدم ضده أو تكون سبباً في عقابه بأية صورة .

٣. دراسة سجلات المنظمة : حيث أن سجلات المنظمة تمكن من دراسة السلوك الفعلي للفرد والتي تعكس اتجاهاته والتي يمكن منها استنتاج الروح المعنوية ، وهذه السجلات التي يمكن قياسها تشمل على سبيل المثال لا الحصر :

أ- نسبة غياب الفرد .

ب- عدد الشكاوى التي يتقدم بها .

ج- إنتاجيه الفرد ومدى زيادتها وانخفاضها عن المتوسط .

د- مقدار التالف والخسارة عند استخدام المواد .

ه- مقدار حوادث العمل .

٦/١١ الاتصالات :

١/٦/١١ مفهوم الاتصالات :

إن عملية الاتصال تعني نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو استفسارات أو شكاوى أو رغبات أو مواقف أو اتجاهات أو وجهات نظر أو أوامر أو تعليمات من شخص (مصدر الرسالة) إلى شخص آخر (مستقبل الرسالة) أو مجموعة أشخاص باستخدام وسيلة معينة للاتصال . أي أن عملية الاتصال تتطلب مرسلاً للمعلومات ومستقبلاً لها وأن يكون هناك وسيلة لنقل هذه المعلومات ، ولا تقف عملية الاتصال على مجرد نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل وإنما يجب أن يتحقق المرسل أن المستقبل تفهم المعلومات كما يحددها المرسل، وهذا ما يقصد به التغذية العكسية باعتبارها الأساس لتحقيق فعالية الاتصال . فعملية الاتصال تتضمن عدة عناصر رئيسية هي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال والتغذية العكسية لمعرفة رد الفعل لدى المستقبل (عاشور ، ١٩٧٥) .

٢/٦/١١ أهمية الاتصالات :

هناك مجموعة من الفوائد التي تتحقق من عملية الاتصال ومن أهمها :

١. يساهم الاتصال بين الإدارة والعاملين في تفهم الفرد لجوانب العمل المطلوبة منه ، وكذلك تفهم الهدف من أدائه للعمل ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة .

٢. يساهم الاتصال في التعرف على مشكلات ومعوقات العمل التي تواجه المنفذين في الأداء مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلب عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة .

٣. يساعد الاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين على خلق وحدة المفهوم والهدف بالإضافة إلى أنه يسهم في التقارب وتدعيم العلاقات الطيبة بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الرضا عن العمل .

٤. يحقق الاتصال الفعال إزالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات كما يساعد على تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلفة في المنظمة .

٥. يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لعمل الإدارة ، وهو يعكس مدى فعالية الإدارة وتميزها .

٧/١١ المناخ التنظيمي :

تتجلى أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيراته المباشرة وغير المباشرة على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهماتها وتحقيق أهدافها المخططة أو علاقاتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو منظمات.

لقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة أجنبية كانت أم عربية على أن للمناخ التنظيمي تأثيرٌ على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمات وتلك المخرجات.

لذلك كله يرى البعض ان درجة نجاح أية منظمة على المدى البعيد يتوقف إلى حد كبير على قدرة الإدارة على خلق مناخ تنظيمي ملائم.

فهناك من يؤكد ان للمناخ التنظيمي السائد تأثيرٌ كبيرٌ على قابلية الأفراد في أداء المهمات الموكلة لهم وبالتالي على مستويات الإنجاز المتحققة لهم . بينما أثبتت دراسة أخرى أن للمناخ التنظيمي علاقة معنوية وتأثيرٌ مباشرٌ على مستويات الرضا عن العمل "Job Satisfaction" ومستويات الأداء "Performance" . في حين أكد باحثون آخرون على ان الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل تحددها بدرجة كبيرة طبيعة المناخ التنظيمي الذي يميز منظماتهم . بينما أوجدت دراسة أخرى علاقة مباشرة بين قدرة العاملين على حل مشكلاتهم بأنفسهم وبين نوعية المناخ السائد، حيث أوضحت تلك الدراسة ان للمناخ السائد تأثيرٌ كبيرٌ على تنامي قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين في حل مشكلاتهم التي تعترضهم بأنفسهم، في حين وضحت دراسة أخرى أن للمناخ التنظيمي تأثيرُ فعالٌ على توفير الظروف الموضوعية لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف "Management by Objectives" وأكدت تلك الدراسة بأنه كلما كانت خصائص المناخ التنظيمي مشجعة وإيجابية زادت إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

أخيراً ومن خلال عمل المؤلف كمستشار في عدد من المؤسسات اتضح بأن هناك تأثير للمناخ التنظيمي على مخرجين تنظيميين مهمين أولهما دوران العمل Labour Turnover وثانيهما معدلات الغياب عن العمل Absenteesim ، حيث تأكد بأن هناك علاقة قوية ومعنوية بين المناخ التنظيمي ودوران العمل ويعني ذلك انه كلما تحسن المناخ التنظيمي وازدادت مرونته أدى إلى انخفاض معدلات دوران العمل أما فيما يخص معدلات الغياب عن العمل فقد تم إثبات الاتجاه ذاته في العلاقة حيث اتضح أن للمناخ التنظيمي تأثيرٌ كبيرٌ على معدلات الغياب المتحققة في تلك المؤسسات التي عمل فيها المؤلف كمستشار غير متفرغ ، موضوع البحث لذلك نجد انه كلما ازدادت درجة التحسن والمرونة والانفتاح في المناخ التنظيمي أدى ذلك إلى انخفاض معدلات الغياب عن العمل .

١/٧/١١ أنماط المناخ التنظيمي :

لقد جرت العديد من المحاولات من قبل البعض من الباحثين لتحديد نموذج مثالي للمناخات التنظيمية التي تسود المنظمات. وكان الهدف من محاولاتهم هذه التوصل إلى نموذج فعال يستطيع ان يتخطى ما هو ظاهر من خصائص تعكس المناخ إلى ما هو كامن في البيئة النفسية للعاملين. إن من أكثر المحاولات شهرة في هذا المجال محاولة (دوكلاس مكروجر) في نظرية (Y) ومحاولة ليكرت في نظامه الرابع (Likerts System4) .

عموماً ورغم هذه المحاولات فالاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ تنظيمي مثالي يلائم كل المنظمات وكل البيئات المختلفة حيث أن أي اعتقاد بوجود هذا النموذج المثالي إنما يتجاهل الفوارق ذات الطبيعة الإنتاجية والاجتماعية والنفسية بين المنظمات والتي هي حقيقة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها.

إن تركيزنا على الفوارق السائدة بين المنظمات والتي تعكس بصماتها بشكل واضح على مناخاتها التنظيمية السائدة لا يحول دون البحث عن إيجاد ومعرفة أنماط عامة للمناخات هذه باتجاه تعميم نتائجها الإيجابية. أخيراً يمكن الإشارة إلى ستة أنماط للمناخ التنظيمي والتي أفرزتها إحدى الدراسات في هذا المجال .

المناخ المفتوح The Open Climate :

انه مناخ لمنظمة فعالة ونشطة تتحرك بخطى واضحة وثابتة تجاه الأهداف المخطط لها، كما أن أهدافها الرئيسية في ذات الوقت تشبع رغبات العاملين وتحقق لهم مستوى معقولاً من الرضا. ان مثل هذا المناخ يسهل الفعاليات الإدارية التي تضطلع بها القيادة الإدارية في المنظمة وذلك لطبيعة الانسجام الحاصل بين القائد والمجموعة وتجاوز كل ما من شأنه أن يخلق حالة تقاطع أو تعارض أو صراع بين القيادة الإدارية والعاملين. إن المناخ التنظيمي المفتوح يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم من جهة، وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى.

المناخ الاستقلالي The Autonomus Climate :

يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانبثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل في ضمنها القائد. حيث أن القائد ضمن هذا النمط من المناخات يبتعد قدر الإمكان عن ممارسات السيطرة الرسمية ويعتمد درجة عالية من المرونة في إدارة مجموعته من خلال خلق حالة التنسيق في النشاطات وترك أفراد المجموعة يمارسون عملهم بدرجة عالية من الاستقلالية وحصر حالة التدخل على الاستثناء. إن هذا النمط من المناخ يشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما ينعكس إيجابياً على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

المناخ المسيطر عليه The Controlled Climate :

تكتسب حالة الاهتمام بالعمل الرسمي الدرجة الأولى في هذا النمط من أنماط المناخ التنظيمي دون الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية للعاملين. حيث أن التعامل مع العاملين في ظل هذا النمط يأخذ الطابع الرسمي الموجه نحو أداء المهمة الموكلة لهم دون أي اعتبار لحاجاتهم النفسية أو الاجتماعية وبالتالي معاملة الفرد العامل كآلة. إن هذا النمط من المناخ يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإنتاج للعاملين نظراً للأهمية الكبيرة التي تعطي للعملية الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية للعاملين على الأقل في مراحله الأولى.

١. المناخ المألوف The Familiar Climate :

يوصف هذا النمط المناخي بالنمط المعتدل، كما يوصف أيضاً بأنه مناخ شخصي جداً . إن العاملين في هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يكترثون كثيراً للضغوط التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم. إن هذا النمط قد يشجع على ظهور بعض السلوكيات غير المرغوب فيها كعدم الصدق والاحتيال.

٢. المناخ الأبوي The Paternal Climate :

يكون القائد في ظل هذا النمط في المناخ التنظيمي هو المبادر الأول لجميع الفعاليات التي يعتقدها ضرورية محاولاً بذلك تحديد المهام وإلزام الجماعة العاملة معه بتنفيذها. إن القائد أيضاً في هذا النمط لا يفسح المجال لمن دونه من القياديين بممارسة اختصاصات أو مهمات يعتقدها من صلب اختصاصه حتى وان بقى البعض من الفعاليات القيادية دون تنفيذ. وقد تؤدي هذه الحالة إلى انخفاض مستوى الرضاء والروح المعنوية.

٣. المناخ المغلق The Closed Climate :

يتصف هذا النمط المناخي بدرجة عالية من التسيب واللامبالاة من قبل كافة أعضاء المنظمة. مما ينعكس سلباً على معدلات نمو المنظمة وتطورها إلى درجة تهدد استمرارها وبقائها. إن المنظمة في ظل هذا النمط تكون شبه ساكنة وراكدة مما يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وشيوع سلوكيات غير أصيلة ومزيفة.

٨/١١ الولاء التنظيمي :

إن مفهوم الولاء التنظيمي بسياقاته العلمية الصحيحة لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات . لقد انعكست حداثة التوجه نحو هذه الظاهرة الإدارية على عمق وعدد وسعة البحوث والدراسات التي تناولتها سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة بشكل عام أو الدول النامية ومنها أقطارنا العربية بشكل خاص. ويتضح ذلك جلياً من العدد القليل والمحدود جداً من الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم نظرياً وميدانياً. إن سر الاهتمام المتزايد بظاهرة الولاء التنظيمي يأتي ببساطة من الاهتمام بدور الفرد بالمنظمة. فبديهياً ان أهمية الفرد لا يمكن ان تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت أن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه. وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد. وفي ذات الوقت لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين كون لكل فرد هامشاً من الاختلاف يميزه عن الآخرين. من هنا يمكن القول أن ضمان الفرد هو ضمان المنظمة وان نجاح

المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية وعلى هذا الأساس لا نستغرب قول أحد المخترعين المشهورين بأن الصعوبات التي واجهته في إدارة الأفراد أكبر بكثير من تلك التي واجهته في التوصل إلى اختراعه، ولا قول أحد المدراء الناجحين بأنه لو خير بين أن يفقد جميع وسائل الإنتاج المادية أو الأفراد لفضل الاحتفاظ بالأفراد لأنه بهم سوف يبدأ من جديد وتعويض أي خسارة مادية مهما كان حجمها (السالم وصالح ، ١٩٩١) .

١/٨/١١ مفهوم الولاء التنظيمي وسماته الأساسية :

تأسيساً على ما تقدم فقد اهتم الباحثون بشكل خاص بدراسة الحلقة أو الصلة التي تربط الفرد بمنظمته، ومدى قوتها واستمرارها وبأي شئ تتأثر وإلى أي مستوى يمكن إيصالها. وعلى ضوء ذلك عرف الولاء التنظيمي بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم .

في نفس السياق اعتبر الولاء التنظيمي على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم . أي بمفهوم آخر فإن الولاء هو التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه . وأخيراً فان مجموعة من الباحثين قد أعطت مفهوماً واضحاً وشاملاً للولاء التنظيمي عندما اعتبرته درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها، وان الصفات التالية تمثل سمات أساسية لولاء الأفراد لتنظيماتهم :

١- اعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة.

٢- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

٣- رغبة قوية في المحافظة على الاستمرار في المنظمة وعدم تركها .

من مجمل ما طرح يمكننا تثبيت بعض الخصائص لمفهوم الولاء التنظيمي وهي:

١. الولاء التنظيمي كأي متغير سلوكي أخر لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها أو تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر

تنظيمية معينة تتابع من خلال سلوك وتصرف الأفراد العاملين والتي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

٢. إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظماتهم ليس بالأمر السهل إذ يتطلب جهوداً كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه والتي تساهم في تكوينه.

٣. إن الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على انه عامل من العوامل أو نظام من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة.

٤. إن للولاء التنظيمي تأثيرٌ مباشرٌ على كثير من الظواهر الإدارية بل يمكن القول أن جملة من الظواهر وطبيعة تكوينها في المنظمة هي حصيلة أو نتيجة لمستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم حيث تتجلى صوره على سبيل المثال في رغبة الأفراد في البقاء بالتنظيم، ومدى الالتزام بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز المبذول من قبل أفراد التنظيم باتجاه تحقيق أهدافه ..... الخ.

٥. إن الولاء التنظيمي للأفراد لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الاخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم بفترات قصيرة من الزمن وإنما تخضعان لتأثير قد يكون متدرجاً وبطئاً مقارنة بحجم التغيير في الظواهر الإدارية الأخرى فمنح الولاء لمنظمة معينة قد يستغرق وقتاً ليس بالقليل لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كذلك فان التخلي عن هذا الولاء لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجيه ضاغطة.

٦. أخيراً لابد من القول أن لمفهوم الولاء التنظيمي عدداً من المرادفات التي قد تقترب من مضامينه لكنها لا تساويه، فالرضا الوظيفي Job Satisfaction على سبيل المثال هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه من إشباع للحاجات المتعددة للفرد حيث يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوماً اقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمي حيث أن الرضا الوظيفي يرتبط أساساً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته المختلفة من خلال التنظيم الذي ينتمي له. أما الروح المعنوية Morale فهي اتجاهات الأفراد

والجماعات نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فان هذا المفهوم يختلف عن الولاء التنظيمي الذي يقاس من خلال درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها بينما تركز المعنوية على اندفاع الأفراد نحو عملهم في سبيل إنجازه بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل.

٢/٨/١١ صور الولاء التنظيمي :

لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي من خلال زاوية واحدة لان الولاء لا يأخذ صورة واحدة تصلح لان تكون هي الصورة الغالبة في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها. كما ان هذه الصور ليست ثابتة بل متحركة بحكم تأثير المرحلة التي تمر بها المنظمة أو الفترة الزمنية لانتماء الفرد لمنظمة معينة. أما أهم أشكال وصور الولاء التنظيمي فيمكن تحديدها بما يلي:

أولاً : الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين Commitment as Means :

عموماً يلجأ الأفراد للانتماء إلى المنظمات بقصد تحقيق أهداف معينة وبناء على ذلك وضمن هذا الإطار فالعضوية وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد (العضو) تحقيقها بمعزل عن المنظمة. وعلى هذا الأساس يعتقد البعض أن تأييد الفرد لمنظمته ودعمه لها والسعي لتحقيق أهدافها وبالتالي الشعور بالولاء لها يستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها. أما إذا توقفت أو فشلت المنظمة بتحقيق أهداف أعضائها لأي سبب من الأسباب فان درجة الولاء تقل، بل الأكثر من ذلك إذا شعر الأعضاء أن المنظمة تضع القيود أو تخلق العراقيل أمام أهدافهم الذاتية فان الولاء قد يتحول إلى شعور بعدم الولاء ومن ثم مهاجمة المنظمة. ويتضح أن صورة الولاء هذه سريعة التغير وغير ثابتة أو مستقرة وقد تظهر صورة الولاء هذه بشكل واضح في المنظمات ذات الطبيعة الاقتصادية التي تحقق أهدافاً غالباً ما تكون ذات طبيعة مادية للأفراد.

ثانياً : الولاء كقيمة في حد ذاته Commitment as Value :

تتجسد هذه الصورة في الولاء التنظيمي عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية. وعلى

هذا الأساس تتغير نظرة الأفراد لمنظمتهم في اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم كما هي الحال في الشكل الأول من أشكال الولاء التنظيمي إلى إيمان عميق بكيانها واعتناق لأهدافها. وقد تتجسد هذه الصورة من صور الولاء التنظيمي في المنظمات الأيديولوجية التي تسعى إلى تجسيد قيم سامية وأهداف عظيمة. حيث تعمل هذه المنظمات على تجديد حماس أعضائها بما يجعل مشاعرهم وعواطفهم ملتصقة بشكلٍ أو بآخر بمنظماتهم وبالتالي استمرارية التأييد والولاء الذي يأخذ في الغالب طابعاً مستقراً.

ثالثاً: الولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون Commitment as Conformity :

الولاء هنا حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من عقوبات معنوية في الغالب. وقد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا الشكل من أشكال الولاء بصورة أوضح من الأشكال الأخرى. كما أن للعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثيراً آخر في إلزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها. وقد تزداد محددات هذا الشكل في ظل ظروف استثنائية تمر بها منظمات معينة سواء أكانت منظمات عسكرية أو سياسية أو دينية بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفاً من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية. وتظهر هذه الحالة بشكل خاص في الظروف الاستثنائية أو المصيرية التي تمر بها المنظمة.

عموماً يجب القول أن صور وأشكال الولاء قد تبدأ بالشكل الأول أي اعتبار المنظمة كوسيلة لتحقيق الأهداف الذاتية وتتطور مع مرور الزمن وقدم الانتماء ومراحل عمل المنظمة إلى أي صورة من الصور الأخرى. أو قد ترتد من الشكل الأول إلى حالة عدم الولاء بل المهاجمة والعداء في حالة حصول القطيعة بين المنظمة والفرد لأي سبب من الأسباب.

٩/١١ الخلاصة :

إن نجاح الإدارة في بلوغ الأهداف المحددة يعتمد على قدرتها في حث العاملين على العمل وتركيز جهودهم نحو أهداف المنظمة وتعتمد الإدارة عند تعظيم النتائج وربحية المنظمة على بعض المرتكزات الرئيسة للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية .

تمثل الأجور مصدراً هاماً لمعيشة العناصر البشرية ورفاهيتهم وخدماتهم والاحتياجات المالية التي يستطيعون توفيرها لهم ولأفراد عائلاتهم . كما تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للشركة وذلك لأنها تمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج.

ولقد ناقشنا في هذا الفصل الدور الذي تلعبه الدوافع في سلوك الأفراد وكيف أن سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه ثم أوضحنا بعد ذلك أن مقدرة الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وإثارة دوافعهم للعمل تتوقف على عدة عوامل منها نوعية الدوافع وطبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع وأخيرا درجة التوافق بين أهداف الأفراد والتنظيم . ثم تعرفنا بعد ذلك على الاختلاف بين مفهوم دوافع العمل ومفهوم الرضا عن العمل وأوضحنا العلاقة بينهما ثم انتقلنا إلى مفهوم العلاقات الإنسانية وكيف أن الإدارة تهتم بها للحصول على أكبر إنتاج من الأفراد مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، ثم أوضحنا بعد ذلك دوافع وأسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات ، ثم تعرفنا بعد ذلك على مفهوم الروح المعنوية وكيف أنها تعكس حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادأة والابتكار ثم عرضنا مجموعة من العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين وأوضحنا كيفية قياس الروح المعنوية وأهم وسائل القياس المستخدمة .

وأخيرا ناقشنا مفهوم عملية الاتصال وأهميتها في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تعود على الإدارة والعاملين .

الأسئلة

س/ما هي الأجزاء الأساسية لنظام الأجور ؟

.....

.....

س/ما هي المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام الأجور ؟

.....

.....

س/هل لك أن ترسم الشكل العام لنظام التعويض ؟

.....

.....

س/تلعب الدوافع دورا هاما في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي باعتبار أن الأفراد يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم .

.....

.....

ناقش هذه العبارة موضحا مفهوم الدوافع والعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد .

.....

.....

.....

.....

.....

س/اشرح العلاقة بين دوافع العمل ومفهوم الرضا عن العمل .

.....

.....

س/إن العلاقات الإنسانية داخل المنظمات كانت في الماضي بسيطة وغير معقدة ولكن مع ظهور المنظمات الكبيرة تعقدت هذه العلاقات وأصبح من الضروري الاهتمام بها .

في ضوء هذه العبارة وضح مفهوم العلاقات الإنسانية وأسباب الاهتمام بها في منظمات الأعمال .

أكتب بإيجاز عن أهم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية وكيفية قياسها .

.....

.....

.....

.....

س/اشرح بالتفصيل مفهومك لعملية الاتصالات وأهميتها .

.....

.....

المراجع

١. نجوان السيد الفرارجي ، حسنين السيد طه (١٩٩٧) إدارة الموارد البشرية في مشروعات الأعمال ، مطابع الولاء الحديثة : شبين الكوم .

٢. سعاد نائف برنوطي (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للطباعة والنشر : عمان .

٣. الهيتي ، خالد (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار الحامد للنشر والتوزيع : عمان.

٤. محمد عثمان ، حمدي المعاز (١٩٩٨) ، مرجع سبق ذكره .

5. Ivancevich John , M. & Mattes T. Michael (1999) , organizational behavior and management : Irwin , Mcgraw – hill Boston .

6. Nadler , D. A. & Lawler , EF (1983) Motivation , adiagnostic approach in perspectives on behavior in organization , McGraw-Hill : New York .

٧. علي محمد عبد الوهاب (١٩٩٣) ، مرجع سبق ذكره .

8. Cowling A. G. ,et. Al (1988) , Behavioral Sciences for managers , Edward Arnold : London .

٩. كامل عمران (١٩٩٩) ، مرجع سبق ذكره .

10. Mullins , Lurie (1999) OP. Cit .

11. Guion , R. (1988) Industrial Morale ,The problem of Terminology , Personnel psychology .

12. Stone , J . Raymond (1998) OP.Cit .

١٣. أحمد صقر عاشور (١٩٧٥) إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار الجامعة المصرية : الإسكندرية .

١٤. مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح (١٩٩١) إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد : بغداد .

الفصل الثاني عشر

إدارة الموارد البشرية الدولية

أهداف الفصل :

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

مصادر الحصول على المديرين الدوليين
التحديات التي تواجه المدير الأجنبي
الخصائص المطلوبة في المدير الدولي
المكافآت المالية للمديرين الدوليين
التكيف الثقافي للمديرين الدوليين
واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية

١/١٢ مقدمة :

تختص إدارة الموارد البشرية محلياً بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة وتحفيز العاملين . بعد أن حددت هدفك والعمل المطلوب لإنجازه ووزعت ذلك العمل وسلطاته ومسئولياته يبقى التأكد من وجود من يقوم بذلك العمل وتعبئته للقيام به . هذا على المستوى المحلي أما حينما تصبح للشركة أعمال دولية فتتعقد المسألة بظهور متغيرات جديدة . أحد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسية ، والثاني هو تشتت وانتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكونون جلهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات خلاف ذلك .

وتتعاظم أهمية العنصر البشري لأية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها محليا أم على المستوى الدولي . إنه هو مصدر الإبداع في المنظمات.. وهو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل .. بما يؤدي إلى دفع وتطوير هذه المنظمات دائماً إلى الأفضل . ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل أثر البيئة على هذا العنصر ونستطيع القول أن للبيئة دوراً رئيسياً في مدى نجاح مدير ما في أدائه لمهامه .

ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية. فالشخص قد ينجح نجاحا باهرا في إدارته لمنظمة ما في بلد ما .. ولكن نفس الشخص قد يفشل فشلا ذريعا في إدارة منظمة مماثلة في بلد آخر.. وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يُعزى إلى مؤثرات البيئة . ولذلك فإن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية ، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب ، هي أمور تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الأفراد ولمنظماتهم بشكلٍ كبير.

وفي العادة يخشى الكثير من المديرين الناجحين في بلدانهم الدخول إلى مغامرات العمل في البيئة الدولية خوفاً من أن تؤدي بعض العروض التي لا تدخل تحت نطاق سيطرتهم إلى فشلهم أو في وضعهم في أوضاع غير محمودة .

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات الدولية وذلك لعدة أسباب من أهمها :

١. اتساع الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة ، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للمنشأة.

٢. اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها ، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكييف ظروف المنظمة وسياساتها وفقا لهذه المتغيرات.

٣. إن استثمار المنشآت الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرض الشركة للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق مثلا (حالات التأميم والمصادرة) ولذلك وجب ان تكون لدى هذه المنشآت الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقراء نتائجها ومدى تأثيرها على المنظمة .

٤. لكل هذه الأسباب نجد أن الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماما كبيرا لتخطيط احتياجاتها من القوى العاملة بشكل مسبق وفي متسع من الوقت ، وذلك كما هو الحال بالنسبة لشركة دولية مثل شركة شل البريطانية الهولندية المشتركة التي تقوم بتخطيط احتياجاتها من القوى البشرية على مدى خمسة عشر عاما مسبقاً .

ولما كان المديرون في أية منظمة هم العنصر الذي يتولى توجيه القوى العاملة وجهتها الصحيحة فإن هذا الفصل سيتطرق إلى عدة قضايا هامة منها على سبيل المثال لا الحصر :

أولاً: مصادر الحصول على المديرين الدوليين .

ثانيا: المكافآت المالية للمديرين الدوليين .

ثالثا: قضايا التكيف الثقافي بالنسبة للمديرين الدوليين .

وسنناقش فيما يلي كلا من هذه القضايا بإيجاز .

٢/١٢ : مصادر الحصول على المديرين الدوليين :

إن النجاح في العمل الدولي أياً كان مجاله ، سواء في المجال الدبلوماسي أو في المنظمات الإقليمية والدولية أو في الأعمال الدولية ، يتطلب قدرات وميولاً خاصة في القائمين به لا تتوفر بسهولة . هذا مع أهمية توفر تلك القدرات والميول فيمن توكل إليهم مهمات وهم بعيدون عن مراكز رئاسة عملهم . هذا البعد الجغرافي والذي نترك فيه مديراً أو سفيراً على بعد مئات إن لم يكن آلاف الأميال من رئاسته و نعهد إليه اتخاذ قرارات ميدانية في بيئة ليست بيئته الأصلية ، قرارات بعيدة الأثر علينا أن نعيش مع نتائجها فترة طويلة ، كل ذلك يحتم علينا أن نختار من

نرسلهم إلى تلك المواقع بعناية . وفي إدارة الأعمال الدولية يكتسب الأمر أهمية مضاعفة لأن الممارسات وطرق الأداء في البلد المضيف قد تكون غير كفأة أو قد تتضمن مجالات جديدة للشركة . وخلافاً للدبلوماسي أو البيروقراطي الذي يعمل في منظمة دولية ، قد لا يستطيع الإداري في الشركة الدولية في الخارج الانتظار لمراجعة رئيسه بخصوص أمر مطروح ، بل إن رئاسة الشركة في البلد الأم قد لا تكون في وضع لإعطاء تعليمات لعدم كفاية المعلومات المتوفرة لديها وعلى هذا لن تفيد مراجعة الرئاسة كثيراً في مثل هذه الحالة . فإيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات والمؤسسات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعاد أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية . المطلوب هنا هو العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة المتعددة الجنسية وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية ، أشخاص يفهمون البيئة المحلية ومتشربون لثقافة وسياسات الشركة م . ج يعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم ومتى يتجاوزونها أو يعدلونها – وهنا تصبح القدرة على التمييز أساسية وتصبح مسألة اختيار المديرين أمراً حيوياً للشركة م . ج .

إن المدير الدولي الجيد عبارة عن عملة نادرة من الصعب الحصول عليها ، وحتى عندما يتم الحصول على هؤلاء المديرين فإنه من السهل جدا فقدانهم عن طريق إغراءات من منظمات أخرى ، ما لم تأخذ المنظمة التي يعملون فيها مثل هذا الأمر في الحسبان عند تقديرها لمكافآتهم ومزاياهم المالية وذلك حسبما سنتعرض له فيما بعد .

ويمكن بشكل رئيسي تحديد مصادر الحصول على المديرين الدوليين فيما يلي:

مديرون من البلد الأم :

تفضل الكثير من الشركات الدولية متعددة الجنسية وغيرها من المنظمات المماثلة أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات والفروع التابعة لها في الخارج أشخاص ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات والمنظمات لأن مثل هذا الأمر يحقق لها المزايا التالية :

أ- ولاء هؤلاء المديرين للمنظمة في حالة نشوب نزاع بينها وبين السلطات المحلية في البلد المضيف فلو نشب النزاع وكان المديرون الرئيسيون من مواطني البلد المضيف لانحاز هؤلاء المديرون في الغالب إلى مصالح بلدهم ضد مصالح المنظمة التي يعملون معها.

ب- سهولة الاتصال بين رئاسة المنظمة والوحدات التابعة لها في الخارج وذلك لأن طرفي الاتصال في مثل هذه الحالة يستندان إلى خلفية ثقافية واحدة (اللغة ، الدين ، العادات الاجتماعية ،... إلخ) .

ج- إن اختيار المديرين الرئيسيين من البلد الأصلي يضمن أيضا جودة تفسير سياسات المنظمة وذلك لأن المنظمة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين وإلمامهم بمختلف السياسات الرئيسية .

وبالرغم من أن الدول المضيفة في العادة لا تحبذ اتجاه سيطرة مديرين من البلد الأم على فروع المنظمة أو الشركة الموجودة بها ، وذلك لأسباب واضحة أغلبها ذات علاقة بالشعور القومي ، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات لا تزال تشير إلى سيطرة اتجاه استخدام مديرين من البلد الأم على فروع الشركات والمنظمات الدولية . فقد أجريت في عام ١٩٧٢م إحدى الدراسات على ٢٦٨ شركة أمريكية كبرى ، تبين فيها أن هذه الشركات كانت تستخدم ٣٤٥٥ مواطنا أمريكيا في عملياتها في الخارج . وفي عام ١٩٧٥م تم إجراء نفس الدراسة على ٢١٣ شركة من بين الشركات التي تمت دراستها في السابق فتبين أن أعداد المواطنين الأمريكيين الذين تستخدمهم هذه الشركات قد ازداد إلى ٥٣٠٠ شخص) .

وفي العادة تختلف نسبة المديرين من البلد الأم الذين يتولون وظائف إدارية رئيسية في الوحدات التابعة للمنظمة أو الشركة في الخارج وذلك وفقا لدرجة أهمية الوظيفة ، وكذلك وفقا لجنسية الشركة أو المنظمة أيضا ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١/١٢) أدناه[١] :

جدول رقم (١/١٢) نسبة المديرين من البلد الأصلي الأم في الوحدات التابعة لشركات أجنبية في البرازيل

الجنسية	مديرو الفروع		
الشركة الدولية	المدير الرئيسي	مدير التسويق	كل المديرين الرئيسين
أمريكية	٧٦٪	٤٨٪	٤٤٪
أوروبية	٩٢٪	٣٢٪	٦٢٪
يابانية	١٠٠٪	٨٧٪	٨٤٪
المجموع	٨٧٪	٤٧٪	٦٠٪

(١) هذا الجدول مبني على بيانات مستقاة من :
Richard D. Robinson, International Business Management, 2nd edition (the Dryden Press, 1978) .

ويتضح من الجدول السابق أن الشركات الدولية اليابانية هي أكثر الشركات الدولية موضع الدراسة ميلاً إلى استخدام مديرين من البلد الأصلي لإدارة أعمال فروعها في الخارج ، ولعل مرد ذلك هو أن الدول النامية بصفة عامة لا تعرف الكثير عن فلسفة الإدارة اليابانية ، وبالتالي كان من الضروري على الشركات الدولية اليابانية إحضار مديريها معها بشكل ملحوظ .

كما أن الشركات الدولية اليابانية لا تزال في بداية دخولها إلى ميدان الأعمال الدولية ، وبالتالي فهي أكثر حذرا من غيرها من الشركات الدولية الأخرى في تسلم مقاليد الأمور في فروعها الأجنبية إلى مديرين من البلدان المضيفة .

كما يلاحظ من الجدول السابق أيضا أن الشركات الدولية مهما كانت جنسيتها تميل إلى تفضيل أن يكون المدير الرئيسي للفرع من بين مواطني بلدها الأصلي ، وقد اختلفت النسبة هنا من ٧٦٪ بالنسبة للشركات الدولية الأمريكية إلى ١٠٠٪ بالنسبة للشركات الدولية اليابانية .

وبصفة عامة يمكن القول إن الشركات الدولية ، مهما كانت جنسيتها ، تجد نفسها منحازة إلى الاعتماد على المديرين الرئيسيين في الفروع من بين مواطني البلد الأصلي ، وذلك في ظل الظروف الآتية :

- عندما تكون الشركة جديدة في مجال العمليات الدولية .
- إذا كان لدى الشركة ميل في خلق طبقة من المديرين الرئيسيين بها ذوى خبرة في المجال الدولي .
- إذا كان الفرع أو الوحدة التابعة لا تتمتع باستقلال كبير بحكم طبيعتها ، وإنه من الضروري دمج أعمالها بشكلٍ شبه كامل مع العمليات الرئيسية للشركة .
- إذا كانت أعمال الشركة ذات طبيعة تكنولوجية وفنية تتطلب حماية خاصة ، وكذلك الأعمال المالية ، خاصة إذا كانت الشركة تعد قوائم مالية موحدة لعملياتها الدولية (من الأمثلة على ذلك شركة فولفو السويدية) .
- إذا كانت أعمال الفرع أو الوحدة الأجنبية ذات أمد زمني قصير لا يبرر بذل جهود كبيرة من الشركة في تطوير كوادر إدارية محلية لها .

- إذا كان المجتمع في البلد المضيف تسيطر عليه انقسامات عرقية أو دينية بحيث يؤدى اختيار مدير محلي من عرق أو دين معين إلى تعريض الفرع لمشاعر كراهية من الفئات المعادية الأخرى .

٢- مديرون من البلد المضيف :

مع نمو الشعور القومي لدى دول العالم الثالث ، حيث تمارس الشركات الدولية أغلبية نشاطاتها ، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات وشعوب البلدان المضيفة من قبل هذه الشركات ، وجدت الشركات الدولية إنه لزاما عليها أن تغير قدر الإمكان من أسلوب اختيار موظفيها الرئيسيين في البلدان المضيفة وأصبحت السياسات الرئيسية لبعض الشركات الدولية في هذا المجال هي محاولة الاعتماد على عناصر من البلد المضيف في إدارة عملياتها ، ومن أبرز الأمثلة على ذلك شركة (ماسي فيرجيسون) الكندية ، ويحقق أسلوب اختيار المديرين الرئيسيين في الفروع والوحدات التابعة للشركة الدولية من بين مواطني البلد المضيف المزايا التالية :

١. سهولة إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف وذلك لأن المديرين في هذه الحالة يكون لديهم إلمام كامل بلغة البلد وثقافته .

٢. التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المديرين وعائلاتهم عند الانتقال من بيئة إلى أخرى ، والتي قد تمثل مشكلة كبيرة للشركات ، مثلا أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يصل إلى حوالي ٨٠٪ من المديرين الأمريكيين الذين تم إرسالهم للعمل في اليابان خلال الستينات كانوا يضطرون إلى العودة سريعا بسبب عدم قدرتهم وأسرهم على التكيف الثقافي مع الحياة هناك .

٣. التخفيف من حدة الشعور القومي المعادى للشركة ومصالحها في البلد المضيف ، حيث أن وجود مدير محلي يرأس فرع الشركة يعطي عنها انطباعا حسنا لدى سلطات ومواطني البلد المضيف .

٤. التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام مديرين قادمين من البلد الأصلي للشركة إذا ما قورنت هذه التكلفة .. بالمبالغ التي يمكن دفعها لمديرين مستخدمين محليا إذا تم توافرهم .

ومع أننا سوف نناقش مكافآت المديرين بشيء من التفصيل فيما بعد ، فإنه تكفي الإشارة هنا إلى أن إحدى الدراسات وجدت أن العمل الذي يمكن أن يشغله مدير أمريكي يتم إحضاره إلى بريطانيا بتكلفة قدرها ٣٠٣٦١ دولارا في الشهر ، هذا العمل من الممكن إن يتم شغله عن طريق مدير بريطاني بنفس المؤهلات وبتكلفة تكون أقل كثيرا .

كما أن إحدى شركات النفط الرئيسية العاملة في الشرق الأوسط وجدت إنها تستطيع أن توفر ٢,٨ مديرا بريطانيا في الوظائف الفنية والإدارية الرئيسية ، وذلك بنفس التكلفة التي تدفع لمدير أمريكي واحد يؤدى نفس العمل ، كما أنها تستطيع استخدام ٢,٣ مهندسا بريطانيا حديث التخرج بنفس التكلفة التي تحصل بها على مهندس أمريكي في نفس المستوى ، هذا وفي كثير من الأحيان تجد الشركات الدولية أن التشريعات المحلية تفرض عليها أن تكون نسبة معينة من عمالتها ، وفي بعض الحالات من موظفيها الرئيسيين على وجه التحديد ، يجب أن تكون من بين مواطني البلد المضيف .

٣- مديرون من بلد ثالث :

في الكثير من الأحيان ، ولأسباب مختلفة والتي تم مناقشتها أعلاه ، يصبح اختيار مديرين للفروع الأجنبية من بين مواطني البلد الأصلي غير ممكن عمليا ، ومن ناحية أخرى تجد الكثير من الشركات أن استخدام مديرين للفروع من البلد المضيف تصاحبه مشكلات كثيرة أوجزتها إحدى الدراسات التي أجريت على ٢٥٤ شركة أمريكية دولية كما يلي [١]

- عدم الإلمام بأصول ممارسة الأعمال في البلد الأصلي ٣٦٪
- الافتقار إلى التعليم الجيد والخبرة الفنية ٢٣٪
- فقدان المبادرة والجرأة ٩٪

(١)James C. Baker and John M. Ivancevich , Multinational Management with American Economic and Business Bulletin, Vol. 23, No. 1 (Fall 1970) .

- عدم المقدرة على الاتصال بالآخرين بشكل ناجح ٪٩
- عدم المقدرة على تفويض الصلاحيات ٪٨
- عدم المقدرة على التخطيط ٪٨
- عدم الاهتمام بدرجة ربحية المشروع ٪٧

وقد حاولت الكثير من الشركات الدولية التخفيض من حدة المشكلات المترتبة على مثل هذا الوضع وذلك عن طريق اللجوء إلى استخدام مديرين من بلد ثالث لشغل المناصب الإدارية في فروعها بالخارج ، مثلا عندما كان مصرف باركليز الدولي يمارس نشاطاته في ليبيا في الخمسينيات والستينيات كان يعتمد بدرجة كبيرة على الرعايا الفلسطينيين لملء الوظائف الرئيسية به متجنبا بذلك مشكلات الشعور القومي ضد وجود مديرين إنجليز ، ذلك الشعور الذي كان في أوجه في الخمسينات والستينات . كما أن مثل هذا الإجراء في الاستخدام ساعد المصرف على تحقيق وفر في التكاليف حيث أن استخدام مدير فلسطيني يكلف ولاشك أقل بكثير مما كان يتحمله المصرف لو أنه أحضر شخصا لشغل نفس الوظيفة من بريطانيا .

يضاف إلى ذلك أن مشكلات التكيف الثقافي مع المجتمع السعودي تكون أقل بكثير بالنسبة لشخص مصري مما هي عليه بالنسبة لشخص أوروبي .

كما أن شركات أمريكية تقوم باستخدام أشخاص من أصل كوبي لشغل وظائف رئيسة لفروعها في أمريكا الجنوبية ، وذلك لنفس الأسباب التي تم مناقشتها أعلاه.

وعند وصول الشركة الدولية إلى قرار بشأن أي من هذه المصادر يجب أ ن يتم استخدامه ، فإن هناك العديد من الوسائل المتوفرة للبحث عن هؤلاء المديرين ، وتحديد من تنطبق عليهم المواصفات المعينة التي تختلف بطبيعة الحال باختلاف كل شركة وكل وظيفة على حدة .

ومن أمثلة الوسائل المتوفرة أمام الشركات الدولية ما يلي :

١. مراكز الاختيار في الجامعات وخاصة في الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة حيث يكون هناك تعاون ما بين الجامعات وإدارات الشركات الدولية في البحث عن خريجين تتناسب مؤهلاتهم ومتطلبات هذه الشركات. ومن أوضح الأمثلة على ذلك مراكز المعلومات وخاصة عن الطلبة الأجانب المتوفرين في كل من معهد التعليم الدولي في مدينة

نيويورك وكذلك سجل المعلومات الخاص بالطلبة الأجانب الموجود في جامعة Tulane في الولايات المتحدة الأمريكية .

٢. مكاتب الاستخدام والاستشارات الإدارية حيث توجد الكثير من المكاتب المتخصصة في مساعدة كل من الشركات الدولية والمديرين الدوليين الباحثين عن عمل في الاتصال ببعضهم البعض ، وأصبحت بعض هذه المكاتب تصدر نشرات دولية لتحقيق هذه الأغراض . وحتى عام ١٩٧٧م بلغ عدد مثل هذه المكاتب في الولايات المتحدة ستة مكاتب رئيسية لها حوالي سبعين فرعا في أنحاء العالم المختلفة ولا تزال مثل هذه المكاتب غير متطورة بشكل كامل في دول العالم الثالث وحتى في بعض دول أوروبا الغربية مثل فرنسا وألمانيا حيث تتطلب التشريعات أن تتم كل أمور الاستخدام عن طريق مكاتب تابعة للدولة .

٣. الصحف والمجلات حيث تحتوى الكثير من الصحف الرئيسية على أقسام خاصة للإعلان عن احتياجات الشركات الدولية من المديرين ، وكذلك المديرين الراغبين في الحصول على عمل ومن أهم الصحف اليومية التي تفرد قسما خاصا بها لهذا الجانب صحيفة (International Herald Tribune) التي تصدر في مناطق متفرقة من العالم .

٣/١٢ : التحديات التي تواجه المدير الأجنبي :

العمل في بيئة غريبة فيه ما فيه من ضغوط نفسية واجتماعية قد تجعل المدير الأجنبي أحياناً يشعر وكأنه منفي من بلد ويعاني من القلق ومن صدمة حضارية (عكسية أحياناً) ويحس وكأنما أُقتلع من بيئته وموطنه . وقد يصل الأمر ببعضهم إلى أن يعودا إلى أوطانهم قبل انتهاء مدتهم . المدير الأجنبي يجد نفسه أمام بيئة سياسية واجتماعية وثقافية مختلفة تماماً عما عهده . وليس ذلك فحسب ، بل عليه مع كل ذلك أن ينشئ علاقات جديدة مهنية وغير مهنية ، علاقات اجتماعية وعلاقات عمل مع مرؤوسين وزملاء وعملاء وسلطات حكومية .. الخ . ويتوقع منه أن يكون واسطة ومنسقاً لشركته في الخارج والسلطات الحكومية كما عليه أن يحافظ على علاقته الأسرية وعلى أفراد أسرته أنفسهم مهمة تأقلم وتكيف . ويمكن أن نجمل هذه التحديات تحت العناوين التالية :

تحديات البيئة الفيزيقية المحلية : بالإضافة إلى الطقس والمناخ الذي غالباً ما يختلف عن الطقس والمناخ في موطنه ، هنالك مستوى الحياة والمعيشة الذي غالباً ما يقل عن المستوى الذي ألفه المدير الأجنبي طول حياته . هنالك أيضاً جانب العناية الصحية وهل هي في مستوى الخدمات الصحية الكافي ، والتطبيب وتعليم الأطفال ومدارسهم . هنالك طبعاً موضوع البعد عن الأهل والأصحاب الذين هم صمام الأمان النفسي للفرد في كل مجتمع . ويمكن أن نضيف هنا افتقاده لمجالات الترفيه والرياضة والاهتمامات والهوايات الشخصية وهل يستطيع المدير الأجنبي متابعتها . بلا شك لن يستطيع متابعتها بنفس الانتظام السابق وحتى بعض الأشياء العادية – كالتسوق في محلاته التجارية المفضلة – لن تكون متاحة .

تحديات البيئة الاجتماعية : هناك أشياء خاصة بالسلوك المتوقع من المدير الأجنبي ومن أفراد أسرته عليه أن يرعاها . وما يجعل الأمر صعباً هو أن معرفة هذه القواعد الخاصة بالسلوك وما هو متوقع منه تقتضي وتستغرق وقتاً فماذا يفعل إلى أن يكتشفها ؟ وحتى بعد معرفتها ، إلى أي درجة يستطيع التكيف معها ؟ يحضر المدير الأجنبي وفي ذهنه وعقله غير الواعي قواعد وقيم ومرجعية مختلفة يحكم بها على الأشياء ويحدد بها سلوكه وهي التي تحكم أفعاله وتحركاته . وهنا عليه أن يكون حريصاً حتى في أبسط الأشياء في الحياة اليومية مثل الخروج للتسوق والزيارات هو وأفراد أسرته وفي تلك الطلعات قد لا تسعفه قيمة الأصلية . ومع جهله باللغة المسموعة والصامتة لأهل البلد قد يؤدي كل ذلك الحرص والقلق إلى تشويش في تفكيره وربما صدمة ثقافية Culture shock إذا لم يكن واسع الأفق وذا تجارب . وكل ذلك يؤثر على مقدرته على التعامل والتفاهم مع الآخرين بدءاً من العاملين معه في المنشأة ومروراً بالشركاء المحليين والعملاء الخارجيين والمسئولين الحكوميين وقد تتطلب منه وظيفته أن تكون له علاقات اجتماعية مع كل هؤلاء .

تحديات فنية ومهنية : في العادة لا يرتقي حجم العمل في الشركة التابعة داخل البلد المضيف إلى حجم العمل في الرئاسة ، فالوحدات الصناعية تكون أصغر والأقسام الإدارية أصغر . ليس ذلك فحسب بل إن التقنية قد تكون أقل حداثة وأساليب التسويق والتمويل المحلية مختلفة وهذه أشياء صعبة القبول وتحد يفشل فيه كثيرون وهو المقدرة على التفكير بطريقة مختلفة وطريقة ((أصغر)) إذا كان لنا أن نستخدم هذه الكلمة .

تحديات من العلاقة مع الحكومات والرئاسة : على المدير الأجنبي للشركة المنتسبة لشركة م . ج واجبات إضافية لا يقوم بها وهو في الرئاسة لكنه في الخارج مسئول عن ((تسويق)) شركته واسمها وهذه من المهام التي تقوم بها عادة الإدارة العليا في بلده . وبتلك الصفة يجد المدير الأجنبي إن عليه أن يقود حياة اجتماعية نشطة بصفته رسول شركته . وفي جانب العمل عليه أن يشترك في مفاوضات واجتماعات مع مسئولين حكوميين ورؤساء دول أحياناً . في بعض الصناعات والأقطار يكون على المدير التعامل مع السلطات الحكومية بكثرة إما مباشرة أو بطريقة غير مباشرة فقد تتدخل الحكومة مباشرة أو تلقي بظلها في مفاوضات للشركة مع عامليها ، وقد تكون هنالك شركة حكومية أو مؤسسة تزوده أو يزودها بالسلع والمواد أو قد تنافسه شركات القطاع العام واعتماداً على الأيديولوجية السائدة ، قد يكتسب عداءا من ذلك .

المدير الأجنبي بمثابة حلقة وصل ما بين شركته الأم في الخارج والحكومات (حكومة البلد المضيف وحكومة البلد الأم) . وقد يتلقى تعليمات عليه تنفيذها بينما هو غير مقتنع بها خاصة إذا كانت هنالك مركزية شديدة من الرئاسة وفيها يفت في عضده عندما يكتشف ألا سلطة له ففي بعض الأحيان تعزله الشركة الأم عما يجري ولا يدري المدير الأجنبي (المحلي) لم اتخذت الشركة الأم ذلك القرار خاصة إن الصورة الكاملة غير متوفرة عنده مما يستدعي وجود حوار بينه وبين رئاسته حتى يتمكن المدير الأجنبي من تنفيذ تلك القرارات بفاعلية .

تحديات العودة : قد يستغرب البعض كيف تغدو العودة إلى الوطن تحدياً أمام المدير الأجنبي العائد إلى رئاسة شركته وموطنه . هذه أيضاً نظرة عديد من الشركات العالمية التي لا تعطي الموضوع حقه من الأهمية تاركة مدراءها العائدين يعانون في صمت . يتعدى هذه التحدي مجرد التكلفة أو إعادة التأقلم حيث يفترض أنهم لن يلاقوا مشاكل في ذلك لكنهم يلاقون . هنالك أولاً المشكلة المالية عندما يكتشف المدير العائد أن ارتفاع تكاليف الحياة الجامح في بلده قد جعل شراء منزل وتأثيثه وشراء عربة ومتطلبات أخرى فوق حجم مدخراته . هنالك ثانياً الوضع المميز الذي فقده فبعد أن كان ((الرجل الأول)) في الخارج يجد إنه مجرد واحد من عشرات . وأكثر من ذلك قد يجد نفسه خارج مجرى الأمور ، فالشركة لا تشركه في القرارات ولا تستفيد من خبراته والفرص قد فاتته وأقرانه قد تخطوه بمراحل لأنهم لم يغادروا أبداً بينما تلاشت الأهمية الاجتماعية التي كان يلقاها في الخارج وتلاشى معها الوهج والأضواء التي كانت مركزة عليه .

أحياناً بل من الطبيعي أن يعود متأثراً بالثقافة التي عرفها في الخارج وأن يظهر أثر ذلك في نظرته للأمور بل قد يحمل معه بعض تقاليدها وذلك قد ينفر منه زملاؤه . وبعض العائدين يظلون يعانون صدمة حضارية عكسية لفترة ليست بقصيرة .

٤/١٢ : الخصائص المطلوبة في المدير الدولي :

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في المدير الدولي تتضمن الرؤيا الدولية والتعدد الثقافي بالإضافة إلى الصفات المطلوبة في المديرين عامة . كما قام بعض الكتاب (Beamish *et al*, 1997) بمراجعة الأدبيات عن الإستراتيجية العالمية عموماً والاستراتيجيات الوظيفية كالتسويق الدولي وإدارة الموارد البشرية الدولية واستنبطوا منها سبعة مهارات أو قدرات أساسية لخصوها كالتالي :

١. القدرة على تطوير واستخدام مهارات إستراتيجية عالية .
٢. القدرة على إدارة التغيير والتحول .
٣. القدرة على إدارة التنوع الثقافي .
٤. القدرة على تصميم والعمل داخل هياكل تنظيمية مرنة .
٥. القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرق .
٦. القدرة على التواصل .
٧. القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات .

وكما نري تتطلب النظرة الدولية القدرة على العمل في عالم متغير وتفهم ثقافة الآخرين (لا أحادية التوجه) وكذلك يتطلب العمل الدولي تعديل الهيكل التنظيمي لمواجهة المتغيرات مما يستدعي المرونة ، كذلك أهمية العمل كفريق يؤكد عليها محلياً وعالمياً . أما القدرة على التواصل والتعلم ونقل المعرفة فهي مهمة محلياً أيضاً لكن تتضاعف أهميتها في الثقافات المختلفة والبيئات الجديدة في الخارج التي تتطلب ملاحظتنا وسرعة استيعابنا وشرحها للآخرين .

٥/١٢ : المكافآت المالية للمديرين الدوليين :

لكل شركة عادة جدولا رواتبها المحلي والذي يمثل نقطة الانطلاق لكن حتى على المستوى المحلي هنالك بدلات وعلاوات إضافية تعكس صعوبة الوظيفة أو أوضاعها الخاصة أو أهميتها تضاف إلى الراتب الأساسي . على المجال الدولي أيضاً هنالك الراتب الأساسي والذي يمكن أن يكون ((أساسي)) محلياً وعالمياً لكن تضاف إلى الراتب بدلات تعكس الأوضاع في كل بلد للشركة فيه أعمال وتختلف هذه البدلات والعلاوات الإضافية فوق الراتب الأساسي من بلد لآخر . ويمكن إجمالها في ثلاث مجموعات .

١. بدلات التأمين والضمان الاجتماعي :

عادة للشركة الأم في موطنها برامج صحية وبرامج تقاعدية منها برامج عامة وتديرها السلطات وبرامج إضافية خاصة وقد تشارك الشركات في كليهما بأن تخصم من مرتب الموظف مبلغاً معيناً وتدفع الشركة ما يساويه للمؤسسة العامة أو الشركة . المهم ألا يفقد المدير المغترب هذه الميزات ويمكن أن تستمر الترتيبات القديمة مع وجود المدير في الخارج في حالة الضمان الاجتماعي . أما التأمين الصحي فيجب أن ترتب الشركة لانضمام موظفيها لبرامج تأمين صحي في البلد المضيف وتتحمل وتساهم كما يساهم المدير في رسوم مثل ذلك البرامج . وإذا كانت هنالك مطالبات إضافية من جانب حكومة البلد المضيف لإشراك موظفي الشركة في البرنامج ، على الشركة الأم أن تتكفل بذلك . المهم ألا يتضرر الموظف وإلا فسيقلل ذلك من جاذبية العمل في الخارج .

٢. العلاوات المختلفة :

هنالك عادة علاوات مختلفة تقدمها الشركات لمديريها في الخارج ناشئة من العمل في الخارج ولذا على الشركة أن تتكفل بها . هنالك أولاً علاوة إعادة تأهيل أو إقامة ، وهي تكاليف إيجار المنزل الجديد وتأثيثه وتدبير الاحتياجات اللازمة للإقامة في مدينة جديدة .. الخ . كذلك قد تعطي الشركة علاوة تعليم أطفال لأن نوع التعليم الذي يناسب أبناء المدير قد لا يكون عادة متوفراً في المدارس الحكومية قليلة التكاليف وإنما قد يجده في مدارس خاصة بالجاليات الأجنبية وهو عادة مكلف على عكس ما عنده . كذلك قد تضطر الشركة لمنح علاوة سكن حيث قد ينقل المدير إلى بلد يكون الإسكان المناسب فيها نادراً ومكلفاً وقد يتطلب ما يسمى علاوة مشقة تمنح إذا كان العمل

في بلد نائي بعيد عن أسباب الراحة ومنعزل أو فيه اضطرابات .. الخ . وقد يضطر المدير لأن يترك أسرته وراءه ويعيش حياة المعسكرات المعزولة بدون أية ترفيه .

٣. تكلفة المعيشة :

غير أن أهم علاوة هي علاوة غلاء المعيشة . وهذه مهمة حيث إذا كان مستوى الحياة وتكاليفها عالية جداً فسيكون ذلك سبب مشقة للمدير ولن يغري أحد بالذهاب وسيتضرر المدير المغترب حقيقة . تختلف بلاد العالم من حيث تكاليف المعيشة ولا يعكس سعر العملة ذلك فإذا كان بإمكان الفرد الأمريكي أن يعيش بسهولة على ألفي دولار أمريكي في مدينة أمريكية ، فإن معادلها بالين (٢٢٠,٠٠٠) بالكاد تكفي عيشة الكفاف في طوكيو التي تعتبر من أغلى مدن العالم . وتقوم بعض المؤسسات العالمية بمقارنة تكاليف المعيشة بين مدن العالم المختلفة وهذه المقارنات متاحة للشركة العالمية والمؤسسات الدولية تستخدمها في تحديد المكافآت المالية التي تمنحها لموظفيها في البلدان المختلفة . وطبقاً لتقرير حديث عمل مقارنة بين عشرات المدن ضمت ٢٠٠ سلعة من تكلفة التاكسي وأسعار اللحوم إلى الإيجارات والفنادق . وبأخذ مدينة نيويورك كمدينة الأساس (١٠٠٪) كانت تكلفة المعيشة في بعض المدن كما في (جدول ١٢ – ٢) .

جدول رقم (١٢ / ٢) تكاليف المعيشة في المدن المختلفة

الترتيب	المدينة	قيمة المؤشر	الترتيب	المدينة	قيمة المؤشر
١	طوكيو	١٦٦	٧	كانتون (الصين)	١٢١
٢	هونج كونج	١٥٣	٨	لندن	١١٢
٣	بكين	١٥٢	٩	شين زيهن (الصين)	١٠٩
٤	أوساكا	١٤٤	١٠	سيول	١٠٨
٥	شنجهاي	١٤٠	١٦	نيويورك	١٠٠
٦	موسكو	١٢٨	٢٠	باريس	٩٨

المصدر : الشرق الأوسط ١١/٤/١٩٩٩م

المدن اليابانية والصينية غالية جداً، الأولى بسبب شح الأراضي واستيراد كثير من أساسيات الحياة ، والثانية لندرة المساكن وكثير من الخدمات حيث إنها خارجة لتوها من نظام اشتراكي . ويمكن أن يقال نفس الشيء عن موسكو . بينما المدن القديمة رخيصة نسبياً على هذا الأساس إذا بعثت شركة أمريكية بمدير ليعمل في طوكيو عليها أن تدفع له ثلثي راتبه كعلاوة غلاء معيشة .

المدن العربية رخيصة نسبياً فقد أظهرت دراسة عن الفنادق أن المدن السعودية الأرخص جدة ($٧٥) تليها دبي ($١٥٠) ثم القاهرة ($١٨٢) ثم بيروت ($٢٠٢) من حيث تكلفة الإقامة في الفنادق وكلها أرخص كثيراً من فنادق لندن ($٥٢١) .

المصدر : الشرق الأوسط ١٩٩٩/٨/٢٨م .

إن وضع نظام جيد للمكافآت والمزايا المالية يساعد الشركات الدولية على سد احتياجاتها من القوى العاملة بشكل فعال سواء أكان ذلك في المدى القصير أم في المدى الطويل . وفي العادة فإن الشركات الدولية ترمي من وراء أنظمة المكافآت المالية التي تقدمها للعاملين فيها إلى تحقيق الأغراض الرئيسية التالية :

أ- الحفاظ على القوى العاملة الموجودة في الشركة وذلك تجنباً لتسرب هذه القوى إلى شركات أخرى تدفع مرتبات ومزايا افضل .

ب- جذب قوى عاملة جديدة ذات كفاءة عالية مع ما يحققه مثل هذا الأمر للشركة من مكاسب كبيرة ، حيث يأتي مثل هؤلاء الأشخاص في العادة وقد اكتسبوا مهارات وخبرات مع شركاتهم السابقة ، مثلا في عام ١٩٨٠م تمكنت شركة (كرايسلر) الأمريكية لصناعة السيارات من الحصول عن طريق الإغراءات المالية على ثمانية أشخاص من شركة فولكسفاجن خبراء في صناعة السيارات الصغيرة ، وكان مثل هذا الأمر ذا أهمية خاصة بالنسبة لشركة (كرايسلر) لأنه جاء في فترة كانت الشركة تعاني من خسائر متوالية بسبب هبوط الطلب على السيارات الأمريكية الكبيرة المفرطة في استهلاك الوقود . وفد قدرت بعض المصادر بأن هؤلاء الأشخاص الثمانية يضعون تحت تصرف شركة (كرايسلر) حوالي ٢٠٠ سنة خبرة في مجال صناعة السيارات .

ونفس الشيء أيضا فعلته شركة (كرايسلر) عندما استقطبت (Icocca) رئيسا لها من شركة (فورد) للسيارات مقابل مرتب كبير ومزايا عينية أخرى ، وكذلك استقطابها ل (Dauch) كنائب للرئيس من شركة (فولكسفاجن أمريكا) بعد أن أغرته شركة (كرايسلر) بمرتب كبير .

وقد قامت هذه العناصر الجديدة ذات الخبرة الطويلة ، بنقل شركة (كرايسلر) من شركة خاسرة (لم تنقذها من إعلان إفلاسها إلا دعم الحكومة الأمريكية لها بقروض كبيرة) إلى شركة مجددة في صناعة السيارات تحقق أرباحا باضطراد .

كما أن من الأمثلة الواضحة على استخدام المزايا المالية في استقطاب الكفاءات الإدارية العالية ما أقدمت عليه الحكومة البريطانية في عام ١٩٨٠م من إحضار أحد خبراء الإدارة الأمريكيين ليتولى رئاسة شركة الصلب البريطانية التي كانت تعاني من متاعب مالية وعمالية وتنظيمية ، وذلك مقابل ٤,١ مليون دولار[١] .

ج- كما أن أحد الأهداف الرئيسية الأخرى التي يرمى نظام المكافئات المالية الجيد في الشركات الدولية - شأنها في ذلك شأن غيرها من المنظمات - إلى تحقيقها ، هي عملية إثارة حوافز الأفراد للعمل . فبالرغم من أن درجة تأثير المكافآت المادية في دفع الأفراد للعمل بحماس تتأثر بدرجة كبيرة بالثقافة السائدة في مجتمع ما ، إلا أن أغلب الكتابات والأبحاث الإدارية تؤكد على ضرورة أهمية الحوافز المادية كمؤثر مباشر في رفع الإنتاجية أو خفضها.

وفي العادة تكون المكافآت المالية للمديرين الدوليين من مرتب أساسي مضافا إليه نسبة تتغير بتغير مستويات غلاء المعيشة في مختلف مناطق العالم ، وربما بعض العلاوات الأخرى (مثل تكاليف تعليم الأطفال ، الإعفاء من الضرائب ،... الخ) . وتعتبر الشركات الدولية الأمريكية رائدة في مجال دفع مكافآت عالية لمديريها لدرجة ربما وصلت إلى حد الخيال . مثل شركة (MGM) وصلت فيها مكافآت الرئيس التنفيذي ، من مرتب ومزايا أخرى إلى خمسة ملايين دولار في السنة . كما أن المزايا المالية لرئيس شركة مثل شركة (موبيل للنفط) بلغت حوالي ثلاثة ملايين دولار في السنة . وإذا كانت مثل هذه المبالغ الكبيرة تمثل تطرفا نحو منح المديرين مكافآت عالية فإن إحدى الدراسات التي أجريت عام ١٩٧٨م قد وجدت أن المدير الأمريكي الرئيسي يحصل في المتوسط على ٣٠٦,٠٠٠ دولار في السنة وهو رقم لا يزال كبيرا إذا ما قورن بالشركات الأوروبية واليابانية .

---

(١) British Steel's New Boss, Newsweek, May 12, 1890.

ويبدو أن الاتجاه بالنسبة لدخل رؤساء الشركات الكبرى هو في الزيادة المضطردة.. ففي إحدى التحقيقات التي أجريت مؤخرا حول هذا الموضوع تبين أن (Icocca) رئيس شركة (كرايسلر) قد حقق دخلا من شركته خلال عام ١٩٨٧م بلغ ثمانية عشر (١٨) مليون دولار!

أما في دول مثل دول أوروبا واليابان فإن الدخل الذي يحصل عليه رؤساء الشركات الكبرى يعتبر أقل بكثير إذا ما قورن بما يتقاضاه نظراؤهم الأمريكيون ، فعلى سبيل المثال كان إجمالي مكافآت رئيس مجلس إدارة شركة ديلمر- بنز (مرسيدس) عام ١٩٨٨ ما مقداره ١,٢ مليون دولار . وفي عام ١٩٨٩/٨٨ حصل رئيس مجلس إدارة شركة هوندا اليابانية على ما مقداره ٤٥٠,٠٠٠ دولار.

هذا ومن أجل تحقيق أهداف نظام المكافآت والمزايا المالية المذكورة أعلاه ، تحرص الشركات الدولية دائما على المحافظة على القيمة الشرائية للعاملين معها أينما ذهبوا ، وذلك عن طريق تعديل مرتباتهم بما يتمشى ومستويات غلاء المعيشة في مناطق العالم المختلفة ، وتوجد الكثير من المؤسسات التي تقوم بدراسات دورية لاختلاف مناطق العالم من حيث الغلاء والتغيرات التي تطرأ على ذلك ، ومن أهم المؤسسات التي تقوم بذلك هيئة الأمم المتحدة ، ومصرف الاتحاد السويسري في زيورخ ، ومؤسسة (Business International) في نيويورك ، وغيرها من المؤسسات والمكاتب الاستشارية ذات الصلة .

٦/١٢ : التكيف الثقافي للمديرين الدوليين :

لقد تبين لنا مما سبق أن المدير الدولي بقدر ما هو مهم وحيوي بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها ، فهو أيضا ذو تكلفة عالية تحتم على المنظمة أن تحافظ على وجوده بها أطول مدة ممكنة حتى يمكنها تحقيق عائد على استثماراتها فيه ، شأنها في ذلك شأن أي أصل من أصول المنظمة الأخرى .

ومن خبرة الشركات الدولية في هذا المجال فإن من أكبر الأسباب التي تؤدى إلى حرمان هذه الشركات من خدمات الكثير من مديريها الدوليين في الأماكن التي يخصصون لها ، هو عدم قدرتهم على التكيف مع أنماط المعيشة بها .

ومن هذا المنطلق فقد أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة المؤثرة فيه مجالا واسعا للبحث والدراسة .

ولا غرابة إذن أن تكون قدرة المدير على التكيف الثقافي مع بيئته الجديدة هي أحد العوامل الرئيسية التي يجب أن تراعى عند اختياره .

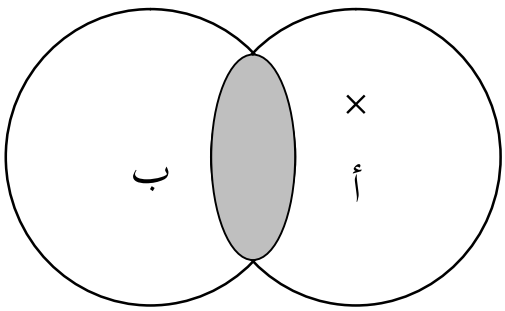
لقد قامت إحدى الدراسات بتوجيه السؤال التالي إلى مجموعة من المسؤولين عن عملية توظيف المدير في داخل أمريكا :ما هي في رأيك أهم ثلاث نواحي يجب أن تراعى عند اختيار المدير الدولي ؟ وقد كانت إجاباتهم عن هذا السؤال كما يلي[1] :

- مدى استقلالية الشخص وقدرته على إحراز نتائج بإمكانيات محدودة .
- الإخلاص للشركة الأم .
- المعرفة الفنية بطبيعة العمل الذي سيسند إليه .

وعندما تم توجيه نفس السؤال إلى المسؤولين عن التوظيف في العمليات الدولية (خارج أمريكا) ، اختلفت إجاباتهم عنه بشكلٍ جوهري كما يلي :

- رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمها .
- الإخلاص للشركة الأم .
- القدرة على التكيف الثقافي .

وتظهر قضية التكيف الثقافي بطبيعة الحال من اختلاف المنطلقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمعات وبالتالي للأفراد ، فلكي ينسجم شخصان من الناحية الثقافية ، لابد أن تحوي خلفياتهما بعض القواسم المشتركة ، ويجد القارئ محاولة لتبسيط هذه الفكرة في الشكل رقم (١/١٢) .



شكل رقم (١/١٢)

(1)Prasad and Shetty , op. Cit. , Paul L. Bloklyn , Developing the international Excutive , Personnel (1989) .

أهمية وجود التجربة الثقافية المشتركة

فالدائرة (أ) تمثل الحصيلة الثقافية لشخص ما والدائرة (ب) تمثل الحصيلة الثقافية لشخص آخر . إن قدرة هذين الشخصين على التفاهم إنما تكون محدودة بمقدار اتساع أو ضيق التجربة الثقافية المشتركة (الجزء المظلل في الشكل رقم (١) ، فإذا ما أراد الشخص (أ) مثلا أن ينقل مفهوما معينا (مثلا ×) إلى الشخص (ب) ، وكان هذا المفهوم يقع خارج المنطقة المشتركة بين خلفياتهما ، فإن التفاهم هنا لا يمكن أن يتم .

٧/١٢ : واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية :

أ- تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم :

فيما يختص بالوظيفة المراد شغلها على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما هو السلوك المطلوب في شاغلها للأداء المرغوب . معرفة وتحليل ذلك أمر مهم جداً لتطوير إجراءات تحديد الأشخاص المناسبين وتدريبهم ولتطوير معايير لتقييم صلاحيتهم وأدائهم . يشمل ذلك القدرات الفنية ونوعية الخبرات والتجارب المطلوبة في العمل الخارجي ومعرفة اللغات الأجنبية وهل تتطلب الوظيفة حجماً كبيراً من التعامل مع الآخرين ؟ .. الخ .

فيما يختص بالتنظيم على إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين وإلى أي درجة تتركز القرارات في الرئاسة وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي . يتأثر ذلك بنوع الصناعة والخدمات التي تعمل فيها الشركة . في الخدمات مثلاً العنصر البشري أكثر أهمية من الصناعات التحويلية لكثرة الاحتكاك وكثرة العمل الإداري والحاجة لاتخاذ قرارات متنوعة بينما القرارات الروتينية أكثر حدوثاً في الصناعة .

كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية ، هل يقيم في مجمعات سكنية مع

مواطنيه ؟ هل سيبقى مدة طويلة أم قصيرة ؟ وأيهما أهم في عمله : المقدرة الفنية أم القدرة على التعامل مع الآخرين ؟

وفي كل ذلك من المهم معرفة آراء أولئك المديرين أنفسهم وما هي في رأيهم متطلبات النجاح للعمل في الخارج : تأقلم الزوجة والأسرة أم معرفة لغة وعادات البلد المضيف واحترام أهله وقوانينه ؟ وإلى أي درجة نعتد بالرغبة الشخصية للعمل في الخارج ؟

ب- الاستقطاب :

كيف نتعرف على الأشخاص الملائمين وأين نجدهم ؟ داخل الشركة أم خارجها؟ بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك فيها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين . لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد . كذلك كانت الشركات الأجنبية في السابق تعتمد على أبناء الدبلوماسيين أو الطلاب الأجانب في جامعات البلد الأم – خاصة الطلاب القادمين من العالم الثالث – لكن هذه المصادر محدودة وفائدتها محدودة أيضاً إذ أنها تُغلب معرفة البيئة على الخبرة الفنية .

هنالك أساليب متعددة في التجنيد فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية أو تختار من دولة لثالثة . البعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموظفين الملائمين الذين لهم تجارب . وهنالك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التخديم أو ما يسمى Head Hunters ، صيادي الكفاءات ، وأحياناً على تعليقات أو توصيات المتمرسين أو على الإشاعات وسمعة الأفراد والاتصالات غير الرسمية .

وفيما يختص بالاختيار الفعلي ، هنالك الاختبارات والتي أصبحت أقل شيوعاً ولا تناسب مستوى الوظيفة العالية . وأحسن طريقة للاختيار هي المقابلات الطويلة لمعرفة ميول وقدرات المرشحين وأمزجتهم ونظرتهم للعمل في الخارج ومدى حساسيتهم وشفافيتهم للعلاقات الإنسانية . ويتضمن الاختيار مدى قبول أسرة المرشح للاغتراب ووقع الانتقال عليهم .

وإذا اتضح أن الشخص ملائم وراغب يأتي موضوع مناقشة شروط الخدمة معه وسياسات الشركة وتهيئته لبيئته الجديدة وماذا يتوقع وما مدى التكيف المطلوب منه . ويمكن مناقشة مشاكل الانتقال وطول المدة وغيرها معه .

ج- التدريب والتطوير :

يميز بعض الكتاب بين التدريب والتطوير على أساس أن التدريب للعمال وصغار الموظفين بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى فما فوق وعلى ذلك سنركز على التطوير للمديرين لأنهم هم الفئة التي تعمل وتتعامل مع الخارج . كذلك نعرف التطوير على أنه عملية تكسبهم مهارات وخبرات وتوجهات تجعلهم أكثر كفاءة . هنالك جانب التطوير المهني والفني المتعلق بالجوانب الفنية كالتمويل والتسويق والإنتاج ثم هنالك الجانب الآخر الذي يعرفهم بثقافات الدول الأخرى للمديرين من البلد الأم ومن بلد ثالث أو يعرف المديرين من البلدان المضيفة بثقافة الشركة . وهنا نذكر بعض أهم الأشياء التي تقوم بها الشركات لمساعدة مديريها على التأقلم ليصبحوا مديرين ذوي فعالية :

١. المحاضرات والأفلام والنشرات والكتيبات التنويرية عن البلد المضيف الذي سيذهب إليه المدير والتي تصف أشياء مثل جغرافية البلد ومناخها والإسكان والتعليم فيها .. الخ .

٢. التنوير الثقافي الذي يشرح ثقافة البلد بدءاً من أساليب التحية والحديث والسلوك في الشارع ومع الآخرين وقيم البلد والأشياء الممنوعة والتوقعات من الفرد كاللبس والأكل والمجاملات ومعنى الإيماءات والإشارات المختلفة.

٣. التشرب الثقافي الذي يتخطى مجرد تعريف الفرد بثقافة البلد الآخر بالتركيز على لعب الدور في أوضاع ومواقف اجتماعية بتمثيل تلك الأدوار مع متدرب آخر . أو إعطاء المتدرب اختبارات عما سيفعل في مواقف معينة يلتقي فيها بأفراد من الثقافات الأخرى . كذلك يمكن أن تشمل هذه التشريبات تدريب الحساسية .

٤. دراسة اللغة .

٥. الزيارة الميدانية التي تمنح المرشح للعمل في بلد ما فرصة زيارة ذلك البلد بنفسه وقضاء فترة قصيرة فيه يتعلم فيها عن البلد ويكون فيها توقعات عما سيلاقيه مما سيساعده في التحضير لذلك .

٦. أخذ المديرين الصغار الجدد من البلدان المضيفة إلى رئاسة الشركة لقضاء فترة تمتد إلى شهور يتشرب فيها ثقافة الشركة وسياستها وأهدافها بالإضافة إلى ثقافة البلد الأم . تفعل ذلك شركات جيليت وماكدونالدز وبروكتور وجامبل الذين يأخذون صغار المديرين إلى بوسطن (جيليت) أو إلى جامعة ماكدونالدز .

بالإضافة إلى هذه الأشياء هنالك نشاطات أخرى تقوم بها الشركة لمساعدة مديريها على التأقلم كأن تخصص موظفاً في البلد المضيف ليستقبل الواصلين الجدد ويساعدهم في البحث عن مسكن ومدارس للأولاد ويعرفهم بالبلد الجديد ويأخذهم حولها ليعرفوا كيف يقضون أمور حياتهم اليومية . ليس ذلك فحسب ، بل قد تقوم الشركة في البلد الأم برعاية أمور المدير المنقول كبيع أو تأجير منزله . هذه الأشياء يمكن أن تقوم بها الشركة نفسها إن كانت كثيرة بدرجة كافية كما تستطيع أن تستخدم بعض البرامج الجاهزة المخصصة لذلك أو أن تستعين بشركات خارجية متخصصة في ذلك كشركة بريطانية تقدم برامج للمديرين الذاهبين إلى الشرق الأوسط تستغرق عدة أيام .

٧. **التأقلم عند العودة :**

ذكرنا العودة كواحدة من التحديات التي تواجه المدير العائد مثل تفويت الفرص عليه في غيابه وابتعاده عن مجرى الأمور الرئيسية في الشركة والمشاكل المالية التي قد يواجهها عند العودة .. الخ . وقد بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب وتفعل الشركات عدة أشياء لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة وحتى لا يضاروا من غيابهم مثل :

١. عمل عقد مع المدير المغادر للعمل في الخارج يوضح وضعه عندما يعود وتضمن له الشركة فيه أن أقرانه لن يتخطوه لمجرد غيابه وأنه سيُبلَّغ بأية وظائف وعروض جديدة وهو هناك .

٢. ربط المدير الغائب بمدير كبير يهتم بأمور المدير المغترب في غيابه كالتأكد بأن فرصة في الوظائف لن تضار وأنه سيرشح لأي وظيفة تناسبه وتظهر في غيابه . كذلك سيهتم المدير الراعي بتقديم اسمه في أي منح أراضي أو بعثات تدريبية .. الخ .

٨/١٢ : الخلاصة :

إن العنصر البشري هو أمر أساسي لأية منظمة سواء أكانت تمارس نشاطها على المستوى الدولي . كما أن للبيئة دوراً رئيسياً في الحكم على نجاح مدير ما في أدائه لمهامه ، وهنا تأتي خصوصية الاهتمام بالمديرين في البيئة الدولية . فالشخص الذي ينجح إدارياً في بلد ما قد يفشل في بلد آخر .. وبطبيعة الحال فإن هذا السلوك المختلف يعزى إلى المؤثرات البيئية أو إلى عدم قدرة هذا المدير في التكيف مع الثقافات المختلفة .

ولذلك نجد أن عملية اختيار المديرين لشغل الوظائف في البيئة الدولية ، وكذلك تأهيلهم وتدريبهم بالشكل المناسب ، تعد من الأمور التي تحكم الكفاءة والأداء لهؤلاء الأفراد ولمنظماتهم بشكل كبير . وفي العادة يخشى الكثير من المديرين الناجحين في بلدانهم الدخول في مغامرات العمل الدولي خوفاً من أن تؤدي بعض العروض التي لا تدخل تحت نطاق سيطرتهم إلى فشلهم وإحباطهم .

إن هناك عدداً من الأسباب يدعو إلى الاهتمام بالعناصر البشرية الدولية ، هذه الأسباب تتمثل في :

١- اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عالٍ من الكفاءة ، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للمنشأة .

٢- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها المنشآت الدولية أعمالها ، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكييف ظروف المنظمة وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات .

٣- إن استثمار المنشآت الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرض الشركة للكثير من مخاطر الاستثمار ، لذلك وجب أن تكون لدى هذه المنشآت الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقراء نتائجها ومدى تأثيرها على المنظمة .

أسئلة

س/لماذا تكتسب إدارة العنصر البشري في المنظمات الدولية أهمية خاصة ؟

.....

.....

س/كيف تختلف الأسس العامة لإدارة الأفراد في البيئة الدولية عنها في البيئة المحلية ؟

.....

.....

س/ما هي الأسس المختلفة التي يمكن للمنظمات الدولية أن تختار على أساسها المديرين بها ؟

.....

.....

س/هل تختلف مواصفات المدير الدولي عنها في المدير المحلى ؟ كيف ؟

.....

.....

س/ماذا يقصد بعملية " التكيف الثقافي للمديرين في البيئة الدولية ؟

.....

.....

س/ما هي مزايا استخدام الشركات الدولة لمديرين من أبناء البلد المضيف ، وما هي عيوب ذلك؟

.....

.....

س/ما هي أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند احتساب الراتب الخاص بالمدير الدولي ؟

.....

.....

س/ما هي في رأيك أهم المشكلات التي قد تواجه المديرين الدوليين بعد انتهاء مهامهم وعودتهم إلى بلدانهم الأصلية ؟

.....

.....

س/ما هي واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية ؟

.....

.....

المراجع

١. أحمد ، أحمد عبد الرحمن (٢٠٠١) مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية ، الرياض : دار المريخ ، الطبعة الثانية .

2. **Aitken , Thomas , The Multinational Man : The Role of the manager abroad (New York : Wiley and Sons) .**
3. **Brewster, C and Tyzan, S. (1991) International Comparisons in Human Resource Management, London: Pitman Publishing.**
4. **Dowling, P.,Schuler, R. and Welch, D. (1994) International Dimension of Human Resource Management, California: Wadshorth Publishing Company.**
5. **Shenkar,O. (1995) Global Perspective of Human Resource Management (England = Prentice Hall).**

الفصل الثالث عشر

مستقبل إدارة الموارد البشرية

أهداف الفصل :

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

المراجعة المستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية
أثر المعلوماتية على الموارد البشرية
تحديات المستقبل .

١/١٣ مقدمة :

في هذا الفصل الأخير نناقش عدداً من الموضوعات الهامة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستقبل إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف المرجوة. أما الموضوع الأول فيدور حول مسألة المراجعة المستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية ، بينما الموضوع الثاني فيتناول تحديات المستقبل .

٢/١٣ المراجعة المستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية :

لا يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تفترض أن جميع الأعمال التي تمارسها صحيحة ولا غبار عليها . فالأخطاء محتملة الحدوث ، والسياسات تتقادم مع مضي الأيام . وعليه فإن قيام الإدارة العليا في المنظمة بتدقيق أنشطة وسياسات الموارد البشرية سيمكنها من اكتشاف الانحرافات أو المشاكل ومعالجتها قبل استفحالها . وكلما تمت عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي تعززت الثقة وازداد التعاون بين هذه الإدارة وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة وازدادت فعالية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع كفاءة الأفراد الإنتاجية (Edwin B, 1971).

وهكذا لابد لإدارة الموارد البشرية أن تخضع لهذا النوع من المراجعة المستمرة شأنها في ذلك شأن الإدارة المالية وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق .. الخ. فإذا كان من الشائع إجراء مراجعة أو تقويم دوري للأوضاع المالية للمنظمة لكي تلاحظ أية نواحي ضعف واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها ، فإن وظيفة هامة مثل إدارة الموارد البشرية لابد أن تلقى ما يوازي هذا الاهتمام والتقويم لمعرفة نواحي القوة والضعف واستخدامها كأساس للتصرف الذكي لاسيما وأن العنصر البشري هو الأساس وهو الغاية لكافة التنظيمات الإدارية (عبد الله ، ١٩٨٨) .

إن لتدقيق ومراجعة أنشطة إدارة الموارد البشرية فوائد عديدة تنعكس بشكلٍ عام على المنظمة وبشكل خاص على إدارة الموارد البشرية . ومن بين هذه الفوائد ما يلي (William et al, 1981):

١. توضيح مدى المساهمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها .

٢. تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية أكبر وتخصص فني أعمق في مجالات عملهم نظرا لخضوع أعمالهم إلى تدقيق دوري منظم من قبل الإدارة العليا في المنظمة .

٣. التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

٤. تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوب استحداثها في إدارة الموارد البشرية .

٥.تخفيض التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة .

الخطوات الرئيسية التي تضمن المراجعة السليمة لسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية :

هناك أربعة معايير يمكن أن يؤدي العمل على أساسها وهي :

١. مقارنة النتائج بالأهداف المطلوبة .

٢. التعرف على الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت .

٣. اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها .

٤. متابعة تنفيذها (William et al, 1981) .

والملاحظ أن هناك أسلوبين في تقويم إدارة الموارد البشرية ، بإمكان الإدارة اتباع أي منها أو استخدامهما معا . يتكون الأسلوب الأول من دراسة المعلومات المتاحة عن أداء إدارة الموارد البشرية من واقع الكشوفات العديدة المتوافرة في مختلف الإدارات والأقسام . أما الأسلوب الثاني فيركز على ما تجريه الإدارة من بحوث ودراسات داخل المنظمة (عبد الوهاب ، ١٩٧٤) .

وفيما يلي مناقشة هذين الأسلوبين .

أولا : دراسة المعلومات المتاحة عن الأفراد :

تزخر السجلات الإدارية وكشوفاتها بمعلومات ذات قيمة لا يستهان بها . فمن قوائم سجلات الإنتاج إلى استمارات تقويم الأداء ، وكشوف الغياب والحوادث والمنازعات والتذمر وما إلى ذلك من المعلومات الأخرى التي يمكن استخراجها من قوائم التعيين والأجور والمكافأة وغيرها ، تستطيع

الإدارة عن طريق لجنة التدقيق الحكم على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية ودرجة نجاحها في تنفيذ أعمالها المختلفة .

ولكي تتمكن الإدارة من الإفادة من عملية التدقيق يجب إتباع طريقة منظمة وقائمة على أسس علمية . فلابد أولا أن يتم تحديد الأعمال أو السياسات التي سيتم إخضاعها للدراسة ، فقد لا ترغب الإدارة لأسباب عديدة القيام بتدقيق ومراجعة جميع سياسات الأفراد بل الاكتفاء بمراجعة عدد محدود منها .

وبعد أن يتم تحديد السياسات تقوم الإدارة بتحديد نوع البيانات المطلوبة للمراجعة والتقويم . وبعد إتمام هاتين الخطوتين تقوم لجنة التدقيق بدراسة وتحليل البيانات المتاحة واستخراج مدلولاتها . وتستطيع اللجنة استخدام مهارات أعضائها أو أخذ رأي رؤساء الأقسام والمشرفين في البيانات التي يمكن اعتمادها في التحليل ، ومما لاشك فيه أن الخبرة المتراكمة عند أعضاء اللجنة ستمكنها من تحديد البيانات التي يمكن الاستفادة منها مباشرة . وبعد حصول اللجنة على المدلولات المهمة من هذه البيانات تستطيع مقارنتها مع بيانات السنوات السابقة في نفس المنظمة أو مقارنتها مع المنظمات الأخرى المشابهة ثم تصدر حكمها على السياسات التي تبحثها وتقرر نواحي العلاج إن وجدت ومتابعة تطبيقها (عبد الوهاب ، ١٩٨١) .

ثانيا : البحوث الميدانية :

لم يعد بإمكان المنظمات المعاصرة الاستغناء عن البحوث الميدانية والاستقصاءات الداخلية كوسيلة لجمع معلومات دقيقة وحديثة وواقعية عن سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة أو المنظمات الأخرى . وعلى الرغم من قلة عدد المنظمات التي تقوم بعمل البحوث الداخلية في سياسات الأفراد إلا أن هذا العدد آخذ في الازدياد يوما بعد يوم نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر الإنساني من جهة ولزيادة إيمان الإدارة بالبحث العلمي كوسيلة أساسية للتطور من جهة أخرى. إذ عن طريق البحث العلمي تستطيع الإدارة جمع معلومات عن أثر سياسات الأفراد في رضاء العاملين . حيث يمكن للإدارة أن تجري مثلا استقصاء بين العاملين لغرض الوقوف على آرائهم في سياسات الأفراد كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والحوافز والتطوير وغيرها ، وسؤالهم عن مدى إشباع هذه السياسات لحاجاتهم وما هي الأشياء التي يودون أن تحققها لهم مستقبلا ، أو عن العيوب التي يعتقدون بوجودها في سياسة معينة ، كالتدريب مثلا ، لغرض

الاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم في علاجها . كما يمكن للإدارة أن تسأل المديرين أو المشرفين عن مدى رضا العاملين عن سياسات الأفراد والجوانب التي يشكون منها وآرائهم بشأن هذه الجوانب . وقد تظهر إجابات المعنيين بوجود مشاكل محددة كالغياب أو دوران العمل وكثرة المنازعات فتستطيع الإدارة أن تستقصي منهم أسباب هذه المشاكل وتتعرف على ما يقترحونه من حلول بشأنها .

إن البحوث الميدانية التي تجريها إدارة الموارد البشرية أو بالتعاون مع أخصائيين استشاريين في السلوك التنظيمي من خارج المنظمة كالجامعات مثلا يجب أن تكون بحوثا علمية لها قواعد وأسس وخطوات ومتطلبات مادية وبشرية لابد من توفرها حتى تحقق نتائج عملية تسهم في تطوير سياسات الأفراد وبالتالي في خلق التعاون والتماسك بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة .

ويفهم من هذا أن على الإدارة وهي تجري بحوثها أن تحدد المشكلة أولا بشكل واضح ، ثم تحاول جمع المعلومات المكتبية حول هذه المشكلة تمهيدا لوضع وصياغة فرضية واحدة أو مجموعة من الفرضيات المترابطة كأن تفترض الإدارة مثلا أن : "أداء العاملين يتأثر سلبا كلما مارس المدير معهم سلوكا استبداديا" وبعد أن تحدد الفرضية يجري تحديد العينة ومواصفاتها وبعدها يتم جمع المعلومات بواسطة موظفين مدربين على ذلك . وقد توجد في المنظمات الكبيرة إدارات للبحوث مهمتها الأساسية إجراء البحوث وتدريب الأفراد على كيفية القيام بالبحوث وجمع المعلومات وتبويبها وتصنيفها وتحليلها وكتابة التقارير عنها (Hebert & Arther, 1972). كما يمكن للإدارة أن تستعين بأساتذة الجامعات والمعاهد العلمية لغرض إجراء البحوث الميدانية لحسابها .

وتجدر الإشارة إلى أن فائدة البحوث والاستقصاءات لا تقتصر على جمع المعلومات من أجل مساعدة الإدارة على اتخاذ قراراتها على أسس علمية وموضوعية فقط ، ولكن لها فوائد أخرى فهي وسيلة فعالة لتقوية الصلة بين الإدارة والعاملين ومد جسور الثقة بين الطرفين . حيث يعرف العاملون أن الإدارة مهتمة بمشكلاتهم وتستنير بآرائهم كلها . لكن الشرط الرئيسي لاستمرار هذه الصلة وتزايد الثقة هو أن يصدق العاملون في إعطاء المعلومات والآراء والمقترحات من جهة ، وأن تجسد الإدارة هذه البحوث في نتائج ملموسة من جهة أخرى . فإذا أجرت الإدارة بحثا عن الحوافز مثلا ، وأخبرت العاملين أنها تنوي تطوير نظام الحوافز ، أو إدخال نظام جديد للحوافز ثم أخذت

تجمع آراء العاملين بيد أنها في النهاية لم تغير شيئا من النظام الحالي للحوافز على الرغم من أهمية الآراء التي قدمت والعيوب التي تم تشخيصها ، فلاشك أن هذا سيقود إلى نتائج عكسية على الإدارة وعلى مستقبل البحث العلمي داخل المنظمة . فقد يظن العاملون أن الإدارة تهزأ بهم أو تماطلهم في حقوقهم ، أو أنها لا تعتني بشؤونهم ولا تهتم بآرائهم ومقترحاتهم . كما أن هناك فائدة أخرى للبحوث وهي تنمية أفكار الإدارة والعاملين وصقل خبراتهم وتوسيع آفاقهم وإدراكهم للأمور ، كما تساعد البحوث على تطوير الإدارة ومسايرتها للتغيير وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة في داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية .

ولابد أن نؤكد هنا على مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها في البحث العلمي لكي يساهم فعلا في تطوير المنظمة ويضمن لها فرصاً أكبر للنجاح مستقبلا :

١. أن يرتبط البحث العلمي بالأهداف العامة والخاصة للمنظمة .
٢. أن يتناول مختلف المجالات الإدارية والفنية .
٣. أن يتخذ البحث صفة الاستمرارية خاصة بحوث التقويم لكي تتمكن الإدارة من قياس الآثار الحقيقية للإنجازات ومقارنتها مع النتائج السابقة (Hebert & Arther, 1972).
٤. أن يقوم البحث على أساس التعاون بين المنظمة والجامعات والمعاهد العلمية كلما أمكن ذلك .
٥. تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمي داخل المنظمة ابتداءً بالمكان والمستلزمات والوسائل إلى التخطيط لاستخدامه والاقتناع أو الثقة به واعتباره جزءا مهما في التنظيم الإداري (القطب ،).

٣/١٣ أثر المعلوماتية على الموارد البشرية :

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وستكون أشد اختلافاً بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين (انظر جميع مواقع الإنترنت في قائمة المراجع) :

١. الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

٢. العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل المتطلبات المحلية متشابهة إذا لم تكن متطابقة مع المتطلبات العالمية والتي يجب أن تلبي :

- التطور التقني المتسارع في جميع مناحي الحياة.
- زيادة التنافس الصناعي والتقني.
- التسارع الكبير في مجال الأتمتة الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة.
- انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.
- الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات التي بدأت تقيد الشركات الوطنية في الدول النامية.

كل هذه الأمور أدت إلى تغير ماهية الطلب على الموارد البشرية كمياً ونوعياً.

أثر المعلومات على الموارد البشرية من الناحية الكمية :

إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية، وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وإن أسطورة رخص عوامل الإنتاج في بلدان العالم الثالث لم تعد مقبولة اليوم، فالصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جداً من العاملين.

أثر المعلومات على الموارد البشرية من الناحية النوعية :

إن دخول المعلوماتية إلى الأتمتة الصناعية في بداية الثمانينات، وتوسع ذلك في التسعينات، أدى إلى رفع الحد الأدنى لمستوى العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عدداً من الآلات المبرمجة، بحيث يتطلب منه الإلمام بـ:

- لغة برمجة أو أكثر.
- الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.

- التحليل العددي والإحصائي.
- التنظيم الصناعي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- متخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
- قادر على التفاعل مع كل ما هو جديد في عالم التقنية في المجال الذي يعمل فيه .

وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا في خريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى، وضمن برامج موجهة .

وفي الوقت نفسه الذي تتطلب التقنيات الحديثة زيادة في المؤهلات العلمية للعاملين خلف الآلات، قلت إلى حد كبير سنوات الخبرة العملية المطلوبة، وباختصار قلت المهارات اليدوية والخبرة الشخصية المطلوبة على حساب زيادة سنوات الدراسة اللازمة للعمل (انظر جميع مواقع الإنترنت في قائمة المراجع) .

متطلبات الموارد البشرية في عصر المعلوماتية :

أدت التطورات التكنولوجية المتلاحقة في عالمي الصناعة والخدمات إلى جعل السياسات التربوية العربية التقليدية والمتمثلة في تخريج أفواج من المهنيين الفنيين والمهندسين الجامعيين الذين يلمون إلماماً عاماً بالمناهج الفنية والهندسية الأساسية، مع بعض المقاربة العملية الضعيفة للتجارب المخبرية، تضاف إليها في أفضل الأحوال زيارات ميدانية إلى بعض المؤسسات الصناعية، غير قادرة على التصدي المباشر للتحديات التكنولوجية التي تواجهها الصناعات الحديثة الصغيرة منها والكبيرة. الأمر الذي جعل المؤسسات الصناعية والخدمية الناشئة في بلداننا العربية تقف أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب، التي هي أصلاً من غير وظيفتها الأساسية، فأصبحت العملية التأهيلية عملية مكلفة وبأداء غير مضمون أو متكامل.

وثمة مفاهيم خاطئة لا تزال سائدة في عالمنا العربي اليوم، تتعلق بعدم حاجتنا أصلاً لطاقة بشرية عالية التأهيل والتدريب، لأن مثل تلك الطاقة، إنما تطلب في بيئة صناعية متطورة تطبق مفاهيم الأتمتة الصناعية حيث يتسم الواقع العربي (في الدول غير النفطية) بانخفاض كلفة اليد العاملة، وبالتالي فإن أتمتة أقل ستعني تشغيلاً لأعداد أكبر من العاملين وبكلفة أقل.

قد يبدو هذا الكلام صحيحاً بصورة سطحية، ولكنه ليس صحيحاً في إطار الواقع الفعلي للأمور، وللتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي شهدتها الساحة العالمية، وللسرعة الكبيرة في انتشار نظام العولمة وزيادة أعداد الدول المنضمة إلى اتفاقية التجارة العالمية، حيث لم يبق من الدول العربية غير المنضمة والتي قدمت طلباً للانضمام إلى هذه الاتفاقية سوى ثلاث أو أربع دول أخرى ، وهذا يعني أن صناعتنا المحلية ستنافس صناعات الدول المتطورة من حيث الجودة والتكلفة ، وأن مواردنا البشرية ستتنافس مع الخبرات البشرية العالمية. والخبير بالصناعة الإنتاجية أو الخدمية يعرف تماماً أنه لم يعد بمقدور أي أحد أن ينتج بتقنية تقليدية يدوية منتجاً ينافس منتجاً ينتج بتقنية عالية تصميماً وتصنيعاً لا من حيث الجودة ولا من حيث التكلفة ، وليس بمقدور خبير بالممارسة أن ينافس خبيراً ماسكاً بزمام التقنية الحديثة من نظم معلوماتية وتنظيمية وإنتاجية وإدارية خبيرة وعالية الأداء.

المتطلبات في مجال التعليم:

إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم مرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للدولة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود استراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الاستراتيجية، ونظراً لأن العولمة هي أمر واقع لابد من مواجهة تحدياتها سنأخذ الواقع في الدول الصناعية أساساً لدراستنا، وهذا ما فعلته دول شرق آسيا أيضاً عند صياغة استراتيجياتها (انظر جميع مواقع الإنترنت في قائمة المراجع) .

تنقسم خطط التعليم ودور المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والناهضة إلى ثلاثة أقسام هي : التعليم الأساسي ، إعادة التأهيل ، التأهيل المستمر.

١. التعليم الأساسي:

ونقصد به مراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي، والتعليم ما بعد الثانوي، حيث يتم التدريس اعتماداً على التقنيات الحديثة والمعلوماتية بشكل خاص، وليس تدريس المعلوماتية كمادة مستقلة، فالمعلوماتية في هذه المرحلة (وباستثناء المرحلة الجامعية وللمختصين بالمعلوماتية) هي وسيلة وليست علماً ولا مادة مستقلة، حيث فشلت تجارب كثيرة في تدريسها في هذه المرحلة كمادة

مستقلة، مما اضطر جميع المؤسسات لإعادة تأهيل خريجي المعاهد والجامعات مرة أخرى. وهذا يتطلب إعادة صياغة المناهج وإعادة تأهيل الأطر التدريسية وهو أمر لابد منه.

٢. إعادة التأهيل:

لقد تأخرت الدول العربية في وضع استراتيجية واضحة لإعادة تأهيل مواردها البشرية بما تتطلبه التطورات التقنية والاقتصادية في العالم، وأصبح الأمر اليوم أكثر إلحاحاً من ذي قبل، وإن البرنامج الوطني للمعلوماتية خطوة صحيحة على الطريق إلا أنه يحتاج إلى تكامله مع عدة برامج أخرى من خلال استراتيجية واضحة وإعادة صياغته بناءً على دراسات ميدانية للمتطلبات المستقبلية .

٣. التأهيل المستمر:

ما زالت مؤسساتنا التعليمية عاجزة عن تلبية حاجات الموارد البشرية إلى التأهيل المستمر، لتغطية التطورات التقنية، والعلمية، والبرامج الموجودة متواضعة جداً، ولا تغطي إلا نسبة ضئيلة مما هو مطلوب ، وهي غير معتمدة على استراتيجية عامة ولا على دراسات ميدانية واقعية، وإنما مبنية على ردود فعل ودراسات نظرية بعيدة عن الواقع. لذا لابد من وضع استراتيجية قطاعية للتأهيل المستمر معتمدة على إستراتيجية عامة واضحة.

المتطلبات في البحث والتطوير والصناعة:

إن هناك إشكالية وطنية قومية في مفهوم البحث العلمي وأهدافه، فحسب المفهوم السائد أن البحث العلمي هو بحد ذاته يؤدي إلى تطوير المجتمع بشكل عام والصناعة بشكل خاص، في حين أنني أرى أن البحث العلمي ربيب المجتمع والصناعة ينمو بنموها ويساعدها على التطور والمنافسة، ويخبو مع ضعفهما ويكون عالة عليهما. والبحث العلمي في وطننا العربي ومعظم الدول النامية يرضع من ضرع جاف، فالصناعة ضعيفة متخلفة والمجتمع أميل إلى الهزالة منه إلى القوة والمنعة. ولا سبيل إلى تطوير البحث العلمي إلا بتنمية الصناعة وإطلاقها من مرحلة الرعاية والحماية إلى مرحلة النضج والمنافسة، وأعتقد أن أحد أكبر ضحايا الحماية المطلقة للصناعة الوطنية هو البحث العلمي.

متطلبات التطوير الإداري والتخطيط:

تواجه الدول العربية إشكالية أخرى في مفهوم التطوير الإداري والتخطيط على حد سواء، حيث تسعى منذ عقد من الزمن إلى تطوير بنيتها الإدارية من خلال:

- إعادة تأهيل الأطر الإدارية.
- افتتاح المعاهد والكليات الإدارية في الجامعات.
- تأمين التجهيزات اللازمة لأتمتة الأعمال الإدارية.

إلا أن النتائج متواضعة جداً، ولسبب وجيه نجهله أو نتجاهله، وهو أن البنية الإدارية من بنى هيكلية وأنظمة وقوانين ضعيفة إن لم نقل هرمة ، ولم تعد ملائمة لعصر المعلومات والسرعة والعولمة وأي دعم لها لن يؤدي إلى نتيجة تذكر إنما إلى زيادة الهدر في الأموال والجهد. لذا لابد وقبل كل شيء من إعادة هيكلة البني الإدارية، وتحديث القوانين والأنظمة منطلقين من المبادئ التالية:

- أهداف واضحة.
- لا مركزية في الإدارة.
- وضوح هيكلية الإدارة والاختصاصات.
- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- توصيف العمل والوظائف والالتزام به.
- استقلالية مالية للإدارة وصلاحيات مالية مطلقة ضمن الميزانية الموضوعة.
- استقلالية في القرارات الإدارية ضمن الإدارات المستقلة مالياً.
- الشخص المناسب وذو التأهيل المناسب في المكان المناسب.

بعد إعادة الهيكلة يمكن لبرامج التأهيل وإعادة التأهيل أن تكون ذات جدوى (انظر أحد مواقع الإنترنت في قائمة المراجع) .

تنظيم الموارد البشرية في عصر المعلومات:

إن طرح موضوع تنظيم الموارد البشرية وضبطها يكتسب أهمية خاصة في عصر المعلومات للأسباب التالية:

١. التغير السريع في التقنيات الصناعية والإدارية، الأمر الذي يتطلب تحديداً آنياً لعمليات التأهيل وإعادة التأهيل كماً ونوعاً.

٢. إن عصر المعلومات ارتبط بعصر العولمة، الذي يعني حرية انتقال البضائع والأشخاص وأصبحت مواردنا البشرية، ضمن مجال الخطر، لذا لابد من تنظيمها، بهدف حمايتها وتأمين العمل اللازم لها.

الأمر الذي يتطلب إجراءات فورية مثل:

- إجراء حصر للموارد البشرية الوطنية وتصنيفها حسب تأهيلها وانشغاليتها.
- افتتاح مكتب تشغيل وطني.
- افتتاح معاهد تأهيل وإعادة تأهيل وإشراك الجامعات بشكل فعال في هذه المهمة (انظر أحد مواقع الإنترنت في قائمة المراجع) .

٤/١٣ تحديات المستقبل :

لاشك أن هناك تغيرات كثيرة تحدث بسرعة في عالم اليوم نتيجة لزيادة التفاعل المستمر بين جميع المتغيرات الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمنظمة . وقد تزايدت سرعة هذه المتغيرات وتفاعلاتها إلى درجة أصبح يستحيل معها إعطاء صورة دقيقة عن حقيقة المنظمات لاسيما الكبيرة منها . بل قد يكون من الصعوبة علينا الإلمام بكل المتغيرات التي سيتم اختيارها لتجسيد تلك الصورة بشكل شامل . ولئن كانت الحال هكذا ونحن نفكر في وضع المنظمة حاليا ، فإن الصعوبة ستكون أكبر عندما ننظر إلى المستقبل ونحاول تشخيصه والتنبؤ من خلاله بالدور الذي ستقوم به إدارة الموارد البشرية . ومهما يكن فإن من الواجب على مدير الإدارة أن يستخدم كل البيانات المتاحة ويحاول التنبؤ بالمستقبل الخاص بحقله أو مجال عمله لا لكي يكون مهيئا أو مستعدا له بل وليساهم في صياغته أيضا .

إن لنا من تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية عبرة ، فقد رأينا في الفصل الأول من مؤلفنا هذا أين كانت هذه الإدارة في بداية القرن الحالي وكيف أصبحت اليوم ، وفي أي اتجاه تسير . وكما تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها ، تطورت أيضا علاقتها بالإدارات الأخرى في المنظمة . لقد

كانت هذه الإدارة قبل النصف الأول من القرن الماضي خاملة وشبه معزولة عن الإدارات الأخرى ولم يكن ينظر إلى أنشطتها على أنها جزء حيوي يتفاعل بنشاط مع بقية الأنشطة الأخرى ، غير أن الوضع بدأ يتغير بعد هذه الفترة بفعل تغيير النظرة إلى الإنسان وإلى دوره في العملية الإنتاجية وكنتيجة لحرص إدارة الموارد البشرية في أن يكون لها دور في تخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد .

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن وظيفة متخصصة تغير في ظلها نوع العلاقة التي تربطها ببقية الإدارات الأخرى من مجرد الوجود الهامشي إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد . (عبد الوهاب ، ١٩٧٤)

ولكن على الرغم من هذا التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية خلال الخمسين سنة الماضية فإن الكثير من الباحثين يرى أن هذه الإدارة لازالت دون مستوى الطموح من حيث مساهماتها في خلق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين (William, 1981) .

ولاشك أن هذه النظرة ستعزز أكثر إذا ما أدركنا أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة فيها ، سيستمر تأثيرها على إدارة الموارد البشرية بخاصة وعلى المنظمة بعامة لاسيما التغيرات الحاصلة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الخاصة في مجالات العمل والعلاقة فيما بين الفرد والمنظمة . وهذا يعني أن تطور إدارة الموارد البشرية مستقبلا مرهون بمدى قدرتها على توظيف العلوم السلوكية في المشاكل التنظيمية والوظيفية في المنظمات (Leo, 1967) .

فهاهو دركر على سبيل المثال ، يرى أن على واضعي السياسات المستقبلية للموارد البشرية أن يتعاملوا مع العاملين على أساس أنهم جزء أساسي في المنظمة ولذلك يجب أن تركز هذه السياسات على إنضاج الفرد أي تنميته داخليا عن طريق صقل حاجات إثبات الذات وإشباعها ، وذلك حتى تساعد المديرين والعاملين على السواء على فهم أنفسهم وفهم الآخرين (Peter *et al*, 1966) .

ووفقا لفيشر فإن دور إدارة الموارد البشرية سوف يزداد أهمية في المستقبل لأنها مقبلة على أربعة تغيرات أساسية هي :

١. أنها سوف تلعب دورا أكثر أهمية في إدارة العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد . وسوف يكون لها نظرة أكثر توجها نحو الربح والنمو بدلا من اقتصارها على إدارة أنشطة العاملين فيها . كما إنها ستحاول اكتشاف فرص تحسين الأرباح أيضا .

٢. إنها سوف تصبح أكثر إبداعا وإيجابية . إذ سوف لا تقتصر جهودها على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات التي تطبقها المنظمات الأخرى ، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف . فالتركيز سيكون على الهدف وليس على الوسيلة، وعلى الجوهر وليس على الشكل ، وعلى الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط .

٣. إنها سوف توسع من مسئوليتها لتتضمن تطوير المنظمة بعد أن كانت محصورة في صيانتها فقط . حيث سيخصص العاملون في هذه الإدارة وقتا أكبر في تنمية وتطوير العاملين وتشجيع التغيرات وليس المحافظة على ما هو كائن فقط .

٤. وسوف تصبح الإدارة العليا في المنظمة أكثر التحاما بإدارة الموارد البشرية مما هو عليه الحال الآن . وسوف تفهم بشكل أكبر أن جزءا هاما من مسئوليتها ينحصر في تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتخطيط مستقبلها (Frank, 1968) .

٥/١١ الخلاصة :

لابد أن نؤكد على أن مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام . كما يرتبط أيضا بالمواصفات الذاتية للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية . فكلما زادت قدرة هؤلاء على التحكم بمستقبلهم زاد الاهتمام بنظريات وتطبيقات هذا الحقل (الكبيسي ، ١٩٨٠) .

ويفهم من كل ذلك أن على إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك اتجاها مستقبليا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها . وفي جميع الأحوال فإن هذه التحديات التي تعرضنا لجزء منها سوف تعزز من حاجتنا إلى البحث العلمي باعتباره وسيلة لا غنى للإدارة عنها من أجل تحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع بأساليب علمية بعيدة عن التحيز والمحاباة .

الأسئلة

س/هل لك أن تصور لنا مستقبل إدارة الموارد البشرية بشكل عام ؟

.....

.....

س/ما هي العلاقة بين عنصر المعلومات وإدارة الموارد البشرية ؟ وما هو موقف الدول العربية من التقدم التقني ؟

.....

.....

س/لو طلب منك أن تصور لنا مستقبل إدارة الموارد البشرية خلال العشر سنوات القادمة ، فماذا سيكون رأيك ؟

.....

.....

المراجع

1. Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (New York : McGraw-Hill Book Co. ,1971) .

٢. د. شوقي حسين عبد الله . سياسات الأفراد (١٩٨٨) القاهرة : دار النهضة العربية .

3. William B. Werther , Jr,& Keith Davis , Personnel Management & Human Resources (1981) McGraw-Hill Book Co. : New York

4. .Ibid.

٥. د. علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد (١٩٧٤) مكتبة عين شمس : القاهرة .

٦. المصدر نفسه .

7. Herbert J. Chruden & Arther W. Sherman , Jr. ,Personnel Management (1972) South-Western Publishing Co. : Cininnati West Chicago .

8. Ibid.

٩. د. اسحق يعقوب القطب ، دور البحث العلمي في التطوير الإداري للمدن ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد السابع ، العدد الثالث عشر .

١٠.د. علي محمد عبد الوهاب ، المصدر السابق .

11. William B. Werther , Jr. , & Keith Davis , OP. Cit.

12. Leon C. , Megginson , (1967) Personnel : Abehavior Approach to Administration , Homewood , Illinois: Richard D. Irwin , Inc.

13. Peter F. Drucker , Personnel Management , Its Assets & Liabilities in Herbert J. Chruden & Arther W. Sherman, Jr. , (1966) Reading in Personnel management : Cincinnati West Chicago , South-Western Publishing .

14. Frank E. Fisher , (1968) The Personnel Function in Tomorrows Company , vol. 45 No. 1 .

١٥.د. عامر الكبيسي (١٩٨٠) إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية ، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر : الموصل .

١٦.الإنترنت :

- www.arifonet.org.ma/data/research/warchat/warcha1/general.htm
- www.acatap.org/tareeb-23/accessories/j.htm
- www.mafhoum.com/syr/articles/nasser/naser.htm
- www.alriyadh.com.sa/rnet/tah.html
- www.arifonet.org.ma/databases/ties/ties_rapport1.htm

المصطلحات العلمية

Application form	نموذج طلب تعيين
Appointment, Placement	تعيين
Apprenticeship	تلمذة صناعية
Basic function	وظيفة أساسية
Career counseling	إرشاد مهني
Career planning	تخطيط مهني
Collective bargaining	مساومة جماعية
Communication revolution	ثورة الاتصالات
Compensation	تعويضات
Continuos training	تدريب مستمر
Cultural environment	بيئة ثقافية
Deregulation	إزالة القيود
Direction	توجيه
Discrimination	تحيز / تمييز
Downsizing	تقليص الحجم
Economic plan	خطة اقتصادية
Employees performance appraisal	تقييم أداء العاملين
Employment agency	مكتب توظيف
Employment rate	معدل التوظيف
Empowering	تمكين
Environmental factors	عوامل بيئية
Equal employment	فرص عمل متكافئة
Expectation	توقع
Expert	خبير

المصطلحات العلمية

External environment	بيئة خارجية
Flexi-time	الدوام المرن
Formal organization	تنظيم رسمي
Functional Authority	سلطة وظيفية
Functional Organization	تنظيم وظيفي
Generalist	متخصص عام
Globalization	عولمة
Group Incentive	حافز جماعي
Human resources Management	إدارة الموارد البشرية
Incentive	حافز
Individual Incentive	حافز فردي
Industrial management	إدارة صناعية
Industrial safety	أمن صناعي
Inflation	تضخم
Internal environment	بيئة داخلية
Internal labor market	سوق عمل داخلي
International Labor Organization	منظمة العمل الدولية
Interview	مقابلة
Job	وظيفة
Job analysis	تحليل الوظائف
Job description	توصيف وظيفي
Job design	تصميم الوظائف
Job evaluation	تقييم الوظائف
Job sharing	اشتراك في وظيفة
Labor law	قانون عمل

المصطلحات العلمية

Labor relations	علاقات عمال
Labor union	نقابة عمالية
Leadership	قيادة
Leadership style	نمط قيادي
Legal environment	بيئة قانونية
Letter of recommendation	خطاب توصية
List of jobs	قائمة وظائف
Long range aim objective	هدف بعيد المدى
Managerial tasks	مهام إدارية
Manpower management	إدارة القوى العاملة
Material Incentive	حافز مادي
Maximizing	تعظيم
National plan	خطة وطنية
Negative Incentive	حافز سلبي
Non-material motive	دافع معنوي
Number of employees	عدد العاملين
On the job training	التدريب على رأس العمل
Organization structure	بناء تنظيمي
Organizational changes	تغيرات تنظيمية
Organizing	تنظيم
Overtime	عمل إضافي
Performance	أداء
Personnel management	إدارة الأفراد
Plan	خطة
Planning	تخطيط

المصطلحات العلمية

Policy	سياسة
Political environment	بيئة سياسية
Positive Incentive	حافز إيجابي
Privatization	خصخصة
Probability	احتمال
Profession	مهنة
Professional ethics	أخلاقيات مهنة
Promotion	ترقية
Questionnaire	استبيان
Rate of growth	معدل النمو
Recruitment	استقطاب (مرشح لوظيفة)
Relative value	قيمة نسبية
Reorganization	إعادة تنظيم
Responsibility	مسؤولية
Retirement	تقاعد
Scientific environment	بيئة علمية
Sectorial plan	خطة قطاعية
Selection	اختيار
Self-management	إدارة الذات
Short range aim	هدف قريب المدى
Skills	مهارات
Social environment	بيئة اجتماعية
Social security law	قانون ضمان اجتماعي
Software	برمجيات
Specialist	أخصائي

المصطلحات العلمية

Specialization	مبدأ التخصص
Staffing	توظيف
Support / Staff function	وظيفة مساندة / استشارية
Task	مهمة
Technological changes	تغيرات تكنولوجية
Technological environment	بيئة تكنولوجية
Telecommuting	العمل عن بعد
Temporary worker	عامل مؤقت
Training needs	احتياجات تدريبية
Turnover annual rate	معدل الدوران السنوي
Unemployment rate	معدل بطالة
Vacant job	وظيفة شاغرة
Work force	قوة العمل / قوى عاملة
Work force analysis	تحليل قوة العمل
Work load analysis	تحليل عبء العمل
Worker / Laborer	عامل